GERENCIA

DON SHEEHAN

¡Cállese y venda!

Técnicas comprobadas para cerrar la venta

GRUPO EDITORIAL norma

¡Cállese y venda!



¿Cómo ser un Millonario?

¡Cállese y venda!

Técnicas comprobadas para cerrar la venta

DON SHEEHAN

Traducción
Adriana Arias de Hassan



Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala,
México, Panamá, Quito, San José, San Juan,
San Salvador, Santiago de Chile, Sao Paulo.

Sheehan, Don
Cállese y venda : técnicas comprobadas para cerrar la venta / Don Sheehan ; traducción Adriana Arias de Hassan. — Edición de Hugo A. Coronado. — Bogotá : Editorial Norma, 2002.
228 p. : il. ; 18 cm. — (Gerencia)
Título original : Shut up and sell.
ISBN 958-04-7020-0
1. Vendedores y arte de vender 2. Administración de ventas 3. Técnicas de ventas I. Arias de Hassan, Adriana, tr. II. Coronado, Hugo A., ed. III. Tít. IV. Serie
658.85 cd 20 ed.
AHM8221

CEP-Banco de la República- Biblioteca Luis-Angel Arango

Título original en inglés:
SHUT UP AND SELL
Una publicación de AMACOM

Apartado Aéreo 53550, Bogotá, Colombia
http://www.norma.com

Impreso por Ediciones Versalles Ltda.
Impreso en Colombia — Printed in Colombia

Dirección editorial, María del Mar Ravassa Garcés
Edición,
Diseño de cubierta, Martha Ayerbe
Armada electrónica, Julio Vanoy

Este libro se compuso en caracteres AGaramond

ISBN 958-04-7020-0

Este libro no hubiera sido posible sin el estímulo y la ayuda bondadosa del reverendo John O'Toole.

Euclid, Minnesota

Contenido

Introducción

El título de esta obra, *¡Cállese y venda!,* da la impresión de que ha sido escrita sólo para vendedores. Y así es, pero también es un libro valioso para toda persona que desee triunfar: que desee mejorar en su trabajo, cualquiera que éste sea.

En cierta ocasión, un patrono me dijo que pretendía despedir a uno de sus empleados.

—¿Por qué no lo estimula? ¿Por qué no procura despertarle su entusiasmo? — le dije.

¿Cómo? — preguntó.

— Pídale que lea un buen libro que le sirva como fuente de inspiración y motivación — contesté. Así lo hizo, y en ese empleado se despertó un gran deseo de mejorar. Se convirtió en un empleado ireemplazable.

Si en aquella época hubiera existido la obra de Don Sheehan, *¡Cállese y venda!,* la hubiera recomendado como fuente de motivación para ese empleado indolente. Lo sé,

porque al leer el borrador del libro sentí un gran entusiasmo. Sentí que debía mejorar como "vendedor del Evangelio" y del pensamiento positivo.

Este libro seguramente despertará en los lectores un nuevo entusiasmo hacia la vida y el trabajo.

La obra de Don Sheehan presenta una serie de hechos reales y de sentido común que nos permiten aprender cómo tener éxito en la vida. En ella, su autor hace sonar las trompetas, atrayendo nuestra atención hacia aquellas actitudes ya demostradas y tradicionales, que en todas las épocas han sido la clave del éxito de hombres y mujeres, y que todavía nos muestran el camino hacia la gloria.

Mas este libro no es una larga lista de frases inspiradoras. La inspiración proviene de sugerencias específicas y detalladas acerca de la mejor manera de hacer las cosas. Es un verdadero libro de aprendizaje, escrito por un maestro que sabe enseñar. Resulta estimulante comprender que es posible realizar una labor muy difícil con todo éxito, si sabemos hacerlo correctamente. Y Sheehan señala procedimientos comprobados para lograr el éxito.

¡Cállese y venda! es una rara combinación de elementos de motivación, inspiración, conocimiento y sentido común. En él se subrayan los factores fundamentales de la voluntad y la determinación, el entusiasmo y el pensamiento positivo.

En síntesis, constituye una de las mejores guías hacia el éxito que haya leído alguna vez.

NORMAN VINCENT PEALE

1

Retrato de un ganador

¿Cómo son los vendedores que siempre logran cerrar una venta? Los mejores vendedores venden porque nunca olvidan que la clave es cerrar la venta. Durante todo el tiempo que están con sus clientes son conscientes de ese gran secreto: "Debo cerrar la venta". Esta característica los hace diferentes de los vendedores corrientes. ¡Los mejores vendedores, hombres o mujeres, siempre piensan en el cierre de la venta! Los vendedores mediocres nunca miran tan lejos.

Tres cosas son importantes: tomar el pedido, hacer la venta y *cerrar* la venta. Sin estos tres elementos, sería como arar en el desierto. No se nace siendo un buen vendedor, es necesario aprender a serlo. Los buenos vendedores saben más y hacen más. Son profesionales. Aprenden a usar las técnicas adecuadas, a medir su tiempo, y saben cómo adaptar cada estrategia a sus diferentes clientes. Conocen y usan tantas técnicas distintas que para ellos es fácil tener a la suerte de su lado. Los vendedores que logran cerrar sus ven-

tas saben que deben ser flexibles y que es necesario adaptarse a todas las circunstancias a medida que se presenten. Pueden detenerse, comenzar de nuevo y tratar de cerrar la venta partiendo nuevamente de cero. Son personas que saben dónde está su oportunidad y la aprovechan. Creen en sus propios métodos para cerrar las ventas. Al igual que los hombres de ciencia, someten sus métodos a pruebas reales, y aquellas técnicas que demuestran no fallar son las que utilizan una y otra vez para conseguir sus pedidos. Aprenden constantemente al observar las reacciones de los demás ante sus técnicas, de tal manera que día a día pueden enriquecer sus arsenales de venta. Compran libros, cintas grabadas y discos, y asisten a los seminarios simplemente para aprender un nuevo sistema para cerrar una venta, o para adaptar otro a sus necesidades. Los buenos vendedores ponen a trabajar su inteligencia. Analizan a la gente y pueden confiar en su buen criterio.

Usted debe ensayar este material y ponerlo en práctica para que sus ingresos sean mayores. Es necesario hacer un esfuerzo para generar nuevas ideas. Debe volverse perspicaz y aprender a ver las oportunidades. Es necesario estar totalmente despierto para poder cerrar más y más ventas. Debe estar siempre preparado y así logrará cerrar sus ventas. Debe estar ansioso de vender, y debe vivir para ello.

Usted debe controlar la venta. Tiene que hacer que tanto usted como su cliente permanezcan en el "camino que los llevará a cerrar la venta". No permita que su posible cliente, o usted mismo, abandone ese camino ya trazado. ¡Sea agresivo, incluso atrevido! Mantenga la venta en su mira. El cierre de una venta es el "camino hacia la victoria", tanto para el vendedor como para el posible comprador.

Utilice unos métodos instructivos para lograr su venta. Algunas veces debe mostrarle a su posible cliente la manera como puede obtener buenos resultados al usar sus servicios y su producto.

Piense en esto: una venta adicional cada semana significa 50 ventas adicionales al año, sin contar dos semanas que puede emplear en prepararse para más ventas con éxito.

Trate de determinar cuál es el punto débil de su posible comprador. Averigüe si siempre está en busca de mayores utilidades, si le gusta que lo alaben, si teme perder algo al no hacer la compra.

Insista en aquello que usted cree que hará que su posible cliente actúe. Se trata de poner a prueba su percepción y buen criterio.

Presione a su posible cliente y no pierda el control de la situación. Siga presionando y no ceda. Esté alerta para detectar cualquier señal que indique que su cliente desea comprar. Haga su último esfuerzo para cerrar rápidamente el negocio cuando logre detectar una señal bastante significativa. Una vez que su posible cliente diga: "Pero sus precios son más altos que los de su competencia", usted sabrá casi con certeza que el cliente desea comprar su producto. Entonces no defienda su producto, simplemente cierre la venta. Cuando una persona comienza a hablar de precios significa que ya está "caliente".

Aprenda a negociar, a debatir, a manejar los detalles, a regatear, a mantener su entusiasmo, a manejar las objeciones diciendo siempre "sí", pero haciendo ver otros aspectos mucho más importantes de su producto. Aprenda a interpretar el comportamiento de su posible comprador, al

igual que sus reacciones y expresiones. Estudie a su cliente. Trate de que su presentación marche siempre hacia un clímax. No defienda el producto y permanezca siempre a la ofensiva. Seguramente, la mejor ofensa sea su silencio. Si usted se abstiene de replicar, lo más probable es que su cliente piense que ha formulado una objeción tonta que no vale la pena discutir.

Use "cierres de prueba". "¿Desea que le envíe esto la semana que viene?" o "¿Usted cree que va a necesitar nuestro nuevo adaptador?" o "¿Piensa que la junta directiva va a apreciar su capacidad emprendedora en este negocio?" Con este tipo de preguntas lo que usted busca es medir la convicción de su cliente. No necesariamente harán que se cierre la venta, pero sí que mejoren las posibilidades.

No debe imbuirse demasiado en su presentación (la maratón de las palabras) pues así no podría usted detenerse para cerrar la venta oportunamente. Le repito: debe estar preparado para cerrar la venta en cualquier momento, incluso al hacer la introducción. Cualquier cosa que diga después de que su cliente esté dispuesto a comprar será una pérdida de tiempo. Debe sentirse orgulloso de haber hecho una venta rápidamente.

La clave para lograr más pedidos es sencilla: solicitar el pedido, esperar el pedido. Casi es posible exigir un pedido.

Incluso a manera de prueba, solicitar hará que la bola empiece a rodar. Y es que está en la Biblia: "Pedid y se os dará". Con el fin de que usted empiece a construir su propio repertorio de frases para cerrar una venta, le doy las siguientes: "Garantizamos la entrega esta misma semana", "Garantizamos servicio de mantenimiento esta misma se-

mana", "Con mi producto usted ahorrará dinero", "Con mi equipo, usted disminuirá sus fallas por mal funcionamiento", "Esta mercancía se entrega en consignación durante sesenta días", "¡Usted no pierde nada!", "Si no se vende, nos puede devolver la mercancía".

No pierda la paciencia con un cliente, no manifieste frustración, conserve la calma, no desprecie a un posible comprador por no haber tomado una decisión. Con eso sólo perderá su cliente. Sea tolerante y paciente con el comprador de hoy si desea que sea su cliente mañana.

2

¿Por qué pierde un vendedor?

Si usted es de aquellos vendedores incapaces de cerrar la mayoría de sus ventas, no está solo. Quise haber dicho que "Está en buena compañía", pero, de hecho, está en mala compañía. Usted y muchísimos otros vendedores han constituido un quebradero de cabeza para los capacitadores durante más de setenta años. Si usted no logra cerrar sus ventas es quizás debido a que teme que le den un rotundo "no". Pero lo más probable es que quizás usted nunca se ha propuesto aprender metódicamente un sistema para cerrar las ventas.

La preparación es un elemento fundamental. Si tiene una hora para preparar una tarea de ventas, debe gastar 50 minutos en preparar su estrategia de venta y la afirmación de cierre. Muchos gerentes de ventas y vendedores gastan casi todo su tiempo de preparación en charlas de ventas y casi ningún tiempo en el cierre de ventas. Su preparación de ventas también podría ser aprender a permanecer en silencio. Muchos vendedores fracasan porque hablan demasiado.

Lo importante es preparar una entrevista de ventas completa. Se requiere un buen número de estrategias de cierre. Cuanto mayor sea el número de trucos que usted pueda manejar, mayor será la confianza que usted tenga en sí mismo. ¡Se podrá convertir en un verdadero vendedor, y tendrá el coraje para solicitar un pedido!

También es importante que tenga verdaderos deseos de cerrar su venta. ¡En realidad debe estar "pasando hambre" para sentir esos deseos! He observado (y lo he confirmado a través del trato con miles de gerentes que asisten a mis cursos), que el 50% de la motivación de un vendedor desaparece cuando su cónyuge trabaja. "Mi esposa, o esposo, aporta la mitad del ingreso que exige nuestro hogar; así, puedo tomarlo con calma". La objeción puede ser: "Pero manejamos nuestro propio negocio juntos y yo trabajo muy duro". Eso está bien, pero tendrán que motivarse mutuamente, o propinarse un buen empujón.

La insistencia es otro elemento importante para el cierre de una venta. Al señor Jerry Blosalk, de la ciudad de Chicago en los Estados Unidos, debe gran parte de su éxito la compañía Plywood, de Minnesota. Él organizó un archivo de posibles clientes a quienes telefonea para lograr transacciones adicionales. "Algunas veces, el comprador no está preparado para comprar, de tal manera que yo escojo otra oportunidad para hablarle más adelante, y este sistema me ha dado excelentes resultados". Jerry Blosalk cierra sus ventas porque hace el esfuerzo de volver a hablar con sus posibles clientes. Dicho en otra forma, si no hay un seguimiento, no hay venta. Cuando usted no persiste con un posible comprador, está perdiendo, para usted mismo y su compañía, un 30 a 50% de ventas adicionales.

A menudo puede no ser su culpa que "venda y venda" pero nunca cierre un negocio. En su compañía tal vez le han dicho que "debe familiarizarse con el negocio durante los primeros tres o cuatro meses". Pero nadie le ha enseñado cómo cerrar una venta. Usted prefirió el camino fácil de "dedicarse a aprender lo fundamental de las ventas". Su gerente de ventas no fue claro y preciso con usted. Ha debido decirle: "¡El primer deber de un vendedor es tratar de cerrar, buscar la forma de cerrar la venta o, simplemente, atrapar al cliente!" Un buen gerente de ventas ha debido advertirle que sus argumentos de venta son sus municiones pero que, como buen cazador, no debe desperdiciarlas.

Ya sea que usted como vendedor esté vendiendo computadoras a los árabes, o motores de propulsión a chorro a Israel, su principal labor es despertar un deseo de compra en el cliente, hacer que desee entrar en acción. Es importante comprender que gran parte de las cosas que se venden en el mundo se compran por una razón emocional. Con el fin de hacer una venta grande, usted debe hacer que el deseo brille en los ojos de su posible comprador. Usted debe sentir verdadera emoción acerca de lo que vende y, por amor de Dios, no deje que un chorro de agua fría apague su emoción. El chorro de agua fría, en el juego de las ventas, es el temor al fracaso en cerrar la transacción.

John Loffler, de Franklin Park, en Illinois, dice: "Es necesario vender al vendedor la idea de que es importante, para que él a su vez la revenda".

A menudo puede no ser su culpa que "venda y venda" pero nunca cierre un negocio. En su compañía tal vez le han dicho que "debe familiarizarse con el negocio durante los primeros tres o cuatro meses". Pero nadie le ha enseñado cómo cerrar una venta. Usted prefirió el camino fácil de "dedicarse a aprender lo fundamental de las ventas". Su gerente de ventas no fue claro y preciso con usted. Ha debido decirle: "¡El primer deber de un vendedor es tratar de cerrar, buscar la forma de cerrar la venta o, simplemente, atrapar al cliente!" Un buen gerente de ventas ha debido advertirle que sus argumentos de venta son sus municiones, pero que, como buen cazador, no debe desperdiciarlas.

Ya sea que usted como vendedor esté vendiendo computadoras a los árabes, o acciones de propiedad o ahorro a Israel, su principal labor es despertar un deseo de compra en el cliente, hacer que desee entrar en acción. Es importante comprender que gran parte de las cosas que se venden en el mundo se compran por una razón emocional. Con el fin de hacer una venta grande, usted debe hacer que el deseo brille en los ojos de su posible comprador. Usted debe sentir verdadera emoción acerca de lo que vende y, por amor de Dios, no deje que un chorro de agua fría apague su emoción. El chorro de agua fría, en el juego de las ventas, es el temor al fracaso en cerrar la transacción.

John Loffler, de Franklin Park, en Illinois, dice: "Es necesario vender al vendedor la idea de que es importante, para que él a su vez la revenda".

3

El cierre de la venta es la punta del iceberg

Muchos vendedores parecen pensar que el cierre de una venta brota totalmente desarrollado, al igual que brotó Venus de entre la espuma del mar. La historia de la diosa Venus es solamente un mito, y también lo es la idea de que es posible cerrar un negocio sin haberse preparado para ello. El cierre es solamente la punta del iceberg, pero es la prueba real y visible de la gran masa de preparación que su cliente no puede ver.

El vendedor hábil en cerrar la venta es la versión adulta del niño explorador, quien es ahora el buscador de dinero. El buen vendedor no necesariamente es codicioso. De hecho, él o ella, no es avaricioso sino lo suficientemente inteligente para dejarle al cliente algo sobre la mesa. No obstante, el buen vendedor sabe que si quiere tener comida para su mesa, debe cazar la presa más escurridiza de todas: el "todopoderoso dinero". Como todo buen cazador, no se adelanta a su presa; desea que se detenga junto a él, y que descanse tranquilamente en el banco.

El buscador de dinero inclusive ha perfeccionado el lema de su contraparte más joven: "Siempre listo". El buscador de dinero adopta el lema "Siempre superlisto". Sabe que es necesario estar preparado para cerrar la venta antes de que el cliente se prepare para discutir. Sabe que conspirar es mejor que consumirse. Sabe que muchos vendedores se consumen haciendo antesala porque no han sabido prepararse para cerrar sus ventas.

Usted debe autodisciplinarse en la habilidad de cerrar la venta. Debe comer bien, dormir bien y pensar bien a fin de *entrenarse y convertirse en un gran ganador.*

Hace algunos años, Ralph Cardoza, propietario de la tienda de muebles Cardoza en St. Paul, me comentaba que siempre le pedía a su personal que "durmiera una hora más la noche antes de hacer una venta importante". El comentario me sorprendió, pero lo puse en práctica y me di cuenta de que es efectivo. Actualmente le enseño deliberadamente a todos el uso de esta maravillosa regla porque me he convencido, al igual que muchas otras personas, que una hora más de sueño reduce la irritabilidad. Al dormir un poco más nos tornamos más pacientes y tolerantes, y tratamos de agradar. ¡El número de ventas cerradas con éxito aumenta cuando uno está descansado!

También debo agradecer a Rudy Boschowitz por su sugerencia: "Debes darles más de tu tiempo y ayuda a tus clientes si deseas vender más". Pero esto no resulta posible si uno no ha descansado bien, lo cual usualmente requiere seis u ocho horas de sueño.

La disciplina en las ventas exige un grado considerable de régimen mental para orientar los esfuerzos hacia el cierre de la venta. ¿Cómo debo manejar a mi posible com-

prador? ¿Debo empezar directamente con el cierre de la venta? ¿Debo esperar hasta detectar señales fuertes del deseo de compra? ¿Debo dejar que el cliente se venda a sí mismo la idea? El profesional disciplinado analiza constantemente sus oportunidades para cerrar, estando siempre alerta. Es un oportunista: está decidido a ganar. Conoce más técnicas para cerrar ventas, trata de ganar más a menudo y, de hecho, gana con más frecuencia.

Mi experiencia me indica que el 50% de todas las ventas se cierran directamente *después de la presentación, casi de mutuo acuerdo*. Asegúrese de llegarle bien al cliente. Muchos vendedores son demasiado sensibles o demasiado enfáticos. Los mejores vendedores usan su voluntad para dominar al posible comprador.

Para cerrar una venta, el profesional emplea cinco o más técnicas diferentes a fin de lograr su objetivo. El vendedor común conoce dos métodos, pero utiliza solamente uno con cada persona. Utiliza el mismo método gastado con todos los clientes y luego se pregunta por qué será que no ha obtenido suficientes ganancias. Es necesario aprender de memoria seis u ocho técnicas diferentes que se puedan utilizar con distintos tipos de compradores y en distintos tipos de situaciones. En esta forma se da mayor fuerza y variedad a la estrategia del cierre de la venta. De no ser así, el vendedor será como un hombre que sólo usa una de sus piernas para nadar, olvidando que también tiene dos manos, tronco, cabeza y otra pierna. El mismo Mark Spitz hubiera sido afortunado si hubiera ganado una medalla de plomo por nadar así. En esta época, vender es como competir constantemente en unos juegos olímpicos. Se necesitan todas las victorias que se puedan obtener.

Antes de pasar a analizar las técnicas del cierre de una venta, es importante referirnos a las señales, verbales y físicas, que nos indican que el cliente desea comprar. Como profesor en el ramo de las ventas, mi definición de dichas señales es "cualquier cosa que el posible comprador haga o diga y que le indique (a un vendedor sagaz), que el posible comprador tiene un gran interés en comprar". Usted debe reaccionar cuando diga cosas como: " ¿Cuánto vale?" "¿Cuándo me lo puede enviar?" "¿Qué piensas, mi amor?" "¿Me puede dar un plazo? Puedo pagarlo, digamos, en tres cuotas." "¿Qué duración tiene la garantía?" "¿Cuánto debo dar como cuota inicial?" Es necesario escuchar lo que comenta el cliente para determinar si ya ha comprado mentalmente el producto o el servicio.

A manera de señales físicas, el posible comprador puede frotar su barbilla, cogerse las manos y luego soltarlas, caminar por la habitación, preguntar dónde queda el baño, tomar el artículo o los folletos. Todo esto puede indicar que el cliente está satisfecho. Habrá llegado el momento de formular las preguntas conducentes al cierre de la venta. Usted habrá observado las señales, y una de ellas fue la luz verde que le dijo: "Siga". Las señales verbales o físicas del posible comprador son como las luces del tráfico. Si usted es incapaz de "ver" la luz verde, quedará rezagado en una esquina.

Es de vital importancia crear el ambiente adecuado para el cierre de una venta. No importa si está en la residencia de un consumidor, en la oficina de un posible cliente, o en una sala de exhibición: el ambiente apropiado es indispensable.

Si visita una residencia, lleve consigo dulces o goma de mascar para los niños. Pida permiso a la madre antes de

dar el obsequio a los niños. También debe lograr que apaguen el aparato de televisión tan rápido como sea posible. Logre que el señor y la señora estén de frente a usted o, de lo contrario, podrán enviarse señales que usted no podrá ver.

Si se encuentra en una oficina, trate de que la puerta esté cerrada. Pregunte: "¿Le importa si cierro la puerta?" Si el teléfono suena mientras usted está haciendo su presentación, espere hasta que el cliente termine de hablar. Luego diga: "Sólo tomaré otros cuatro minutos. Le agradecería si le pide a su secretaria que no le pase sus llamadas durante esos cuatro minutos. Gracias". El siguiente paso consiste en sorprender a su cliente al terminar transcurridos sólo tres minutos. ¡La brevedad puede ser la clave del éxito! Cuando esté en la oficina de un posible cliente, no se siente directamente frente a él. De ser posible, siéntese a un lado de su escritorio. De esta forma el cliente tendrá que mirarlo a usted y no podrá entretenerse con papeles u objetos que estén sobre el escritorio. Juegue con él al igual que lo haría con un pez de trofeo. Cuando él se siente, usted póngase de pie. Esto le dará una leve ventaja psicológica. Podrá mirarlo desde arriba, no en sentido figurado, sino desde su posición.

DIEZ DEFECTOS QUE DISGUSTAN A LOS COMPRADORES

1. Hablar demasiado. Deje hablar a su posible comprador. Es probable que se convenza a sí mismo de comprar.

2. Interrumpir. Su cliente podría estar en la mitad de su discurso de aceptación.
3. Vestir mal. Hermosas camisas, corbatas finas, pantalones planchados y zapatos lustrosos era lo que usted usaba cuando cortejaba a su novia.
4. No saber escuchar. Ver "interrumpir". Su cliente podría estar diciendo que está preparado para comprar, y usted ni siquiera estaría escuchando.
5. Rascarse, eructar, o cosas por el estilo.
6. Arreglo personal descuidado. Si ha perdido el botón de su saco o camisa, el cliente puede pensar: "Este tipo come lo suficiente para hacer saltar sus botones, de tal manera que no necesita este negocio".
7. Abstraerse. Mientras usted se distrae curioseando las cosas que hay sobre el escritorio de su cliente, especialmente las personales, éste puede pensar que usted está más interesado en los trofeos ganados jugando golf que en el pedido.
8. La falta de organización. Si usted no sabe realmente lo que está haciendo, el cliente sabrá que no va a recibir mucha ayuda de usted. En realidad, no va a apreciar mucho su nombre ya que le habrá hecho perder tiempo.
9. Falta de aseo. Si usted olvida su desodorante, el cliente pensará que también su oferta huele mal.
10. Falta de sinceridad. Adule a su cliente, y seguramente él creerá que también está adulando su producto.

Guarde su autosuficiencia en el bolsillo cuando venda. Trate de no hablar de usted mismo. Hable acerca de su posible comprador y de los compañeros de su oficina que

colaboran con usted: el personal de ingeniería, el departamento de envíos, el departamento de embarques, su gerente. Dé importancia a los demás. Un verdadero profesional alaba solamente a los demás. Si usted o su producto son realmente buenos, habrá muchas personas que se encarguen de divulgarlo por usted. Usted podrá aplaudirse hasta el Día del Juicio, pero no tendrá verdadero éxito sino hasta cuando el público comience a aplaudir.

Analice fríamente su personalidad. Pregúntese si es usted de los que atrae a la gente o la hace alejar. ¿Es agradable departir con usted, o es usted como un recaudador de impuestos con un mal caso de gota? Si alguien tiene que analizarlo a usted, ese alguien es usted mismo y no su cliente. Si su autoanálisis le dice que se asemeja a un pez mojado, ¡por favor, haga algo al respecto! Recuerde lo que mencioné acerca del descanso.

Quizás un poco de relajación le ayude a sonreír. Yo solía leer tiras cómicas cuando estaba de mal humor. Ahora tengo un repertorio suficientemente grande de historias graciosas que me permite cambiar de humor en un momento. Puedo tener la expresión de un perro San Bernardo que ha estado chupando limón, pero si recuerdo una graciosa descripción de una resaca después de una borrachera ("¡Mujer, haz que el canario deje de zapatear con sus botas militares dentro de esa jaula!"), logro sonreír inmediatamente. Ganarme la lotería no sería mejor remedio.

También resulta útil hacerse algunas preguntas más difíciles. Pueden hacerlo sentir incómodo, pero si se siente feliz con el número de ventas cerradas, puede olvidarse de esa incomodidad. De no ser ése el caso, ¡ponga remedio a la situación!

1 . ¿Estoy satisfecho con mis ingresos?
2. ¿Voy vestido adecuadamente? ¿Tengo un buen guardarropa?
3. ¿Dedico por lo menos una hora diaria a estudiar?
4. ¿Desempeño un cargo importante en mi empresa o industria?
5. ¿Hago lo que se necesita para tener éxito?
6. ¿Estoy haciendo lo que debo para conseguir mejores oportunidades?
7. ¿Deseo ser dueño de mi propio negocio?

Si después de formularse estas preguntas —estos siete dardos dirigidos hacia usted— todavía se siente feliz consigo mismo, me sentiré encantado. Hasta podría evocar las palabras de cierto estribillo:

¡Unas flechas lanzadas al viento
iluminaron la imagen de mi propio orgullo!

Como vendedor, ¿en qué medida es usted mejor que hace un año? ¿Realmente cree que es posible superarse a través del estudio diario? ¿Cuántos libros sobre ventas y motivación ha leído? Si usted es un buen vendedor, debe haber leído entre 20 y 30 libros de este tipo.

¿Cuántas grabaciones sobre ventas ha escuchado? ¿Se viste mejor ahora que hace un año? ¿Ha aumentado o disminuido de peso en un año? ¿Qué planes tiene para su superación? ¡Es tan fácil como caerse de la cuerda floja! Una de dos, ¡o se ha abierto el camino hacia el éxito o está fracasando!

¿Están actualizados sus conocimientos en ventas? ¿Está empleando los mismos argumentos que utilizaba el año

pasado? ¿Ha aumentado o disminuido el número de ventas cerradas?

¿Cómo está su habilidad en relaciones humanas? ¿Puede llevárselas bien en su hogar, en la oficina y con sus clientes? ¿Organiza o agoniza?

¿Está usted mejorando en todas estas áreas, o está pasando por alto algunas? En el mundo de las ventas hay tres alternativas: navegar a la deriva, naufragar o cerrar las ventas.

¿Tiene suficiente deseo de triunfar? ¿Se está preparando para esta nueva década al mejorar mes tras mes? ¿Está subiendo hacia la cima o permanece anclado? ¿Piensa mejor ahora que hace un año?

Para ser un vendedor estrella, debe tener las tres Des:

Dedicación a su producto o servicio.
Disciplina para no desmoronarse ante la resistencia a sus precios.
Determinación para vender a sus precios y en sus términos.

DIEZ "DESTELLOS" PARA CERRAR LA VENTA

1. *Repase mentalmente sus metas personales.* Decida qué es lo que quiere obtener de su trabajo como vendedor: viajes, una casa de campo o cualquier otra cosa. Piense luego en esas metas todos los días, para cobrar ánimos y vender más.
2. *Lleve un registro de las ventas que ha logrado cerrar.*

Determine el puntaje que debe recibir como vendedor. Ni siquiera uno de cada 500 vendedores sabe cuál es su promedio de ventas. La mayoría de los vendedores ni siquiera saben a cuántos clientes tuvieron que visitar para lograr una venta.

¿Será uno de cada cinco? ¿Uno de cada tres? La respuesta la sabrá únicamente cuando empiece a llevar un registro de sus ventas logradas.

3. *Practique, practique, practique.* Ensaye a solas — o con alguien que desee escucharlo — la forma como va a cerrar una venta.
4. *Esté preparado para luchar.* Es necesario estar preparado para enfrentarse a la resistencia del cliente y, por lo tanto, hay que tenerla en mente, e incluso desear que se presente. ¡Es la señal más poderosa del deseo de comprar!
5. *Confíe en que cobrará nuevos ánimos durante todo el tiempo que dure la entrevista.* Trate de cobrar empuje para inclinar la balanza a su favor, con el fin de poder actuar rápidamente y cerrar la venta.
6. *Antes de visitar a su posible comprador, lea las cartas comendatorias de clientes anteriores.* Las cartas comendatorias no solamente ayudan a persuadir a los clientes, sino que también resultan de mucha utilidad para los vendedores. La lectura de cartas que describan enfáticamente los méritos de su producto o servicio contribuirán a convencerlo a usted de que lo que está haciendo es lo mejor.
7. *Conserve la calma durante la venta.* No manifieste sus emociones. No permita que el cliente sepa que usted se siente feliz o desilusionado. Siga el ejem-

plo de un buen jugador de póker que nunca atrae la atención de los demás. Si usted logra controlar sus emociones, podrá detectar todas las señales verbales y físicas de su posible cliente. Si usted se controla, podrá controlar también la situación. Si el cliente dice, "Sus precios son muy altos", no reaccione con hostilidad. Diga simplemente "¿Sí?" con la mayor indiferencia posible. ¡Si existiera una expresión más corta, la recomendaría!

8. *La concentración contribuye a mantener la determinación.* A medida que transcurre la entrevista, no debe permitir que otras personas, el teléfono o las interrupciones lo distraigan. Toda su atención debe estar fija en su posible comprador. Permanezca relajado pero atento.
9. *Sea optimista antes, durante y después de la venta.* El optimismo es el alma de las ventas. Se proyecta sobre el cliente, y es el emblema del ganador.
10. *No pierda nunca el ánimo.* Gane o pierda, no permita que un sentimiento de derrota lo domine. Por encima de todo, no lleve el fracaso a su siguiente entrevista.

DIEZ NORMAS SUPREMAS DE SHEEHAN PARA CERRAR LA VENTA

1. Prepárese física y mentalmente para cerrar su venta de hoy.
2. Revise dos veces su presentación personal.
3. Empiece a cerrar la venta desde ahora.

4. Concéntrese en el cierre de la venta.
5. Hable poco y "juegue" diestramente.
6. Ensaye cinco o seis métodos para cerrar la venta.
7. Prepárese para cobrar nuevos ánimos.
S. Después de hacer una pregunta definitiva, guarde silencio.
9. Emplee de diez a sesenta minutos más de lo acostumbrado.
10. Agradezca a su cliente y salga rápidamente con el pedido.

SIETE PASOS PARA CERRAR LA VENTA

1. Analizar el mercado.
2. Organizar y elaborar un plan.
3. Hacer la presentación.
4. Cerrar la venta.
5. Anotar los hechos.
6. Dar servicio a su cliente.
7. Superarse o sucumbir.

4

¡Oblíguese a mejorar!

Los vendedores que cierran el mayor número de ventas son las "estrellas" del mundo de los negocios. Han "aprendido a aprender" con mucha rapidez, y generalmente son solitarios. No corren con el rebaño; hacen las cosas de otra forma. Los vendedores estrella se han convertido en expertos en cerrar ventas, y lo hacen con prontitud y facilidad. Generalmente dedican más de la totalidad de su tiempo a su trabajo. Prefieren crear en lugar de competir. Son expertos en organización personal, y definitivamente no son desorganizados como se dice por ahí. Los vendedores estrella siempre están estudiando. Compran libros. Son asiduos asistentes a cursos. Su mente mira siempre hacia el futuro. Son las personas que permanentemente se obligan a mejorar.

En lugar de trabajar incansablemente hasta caer rendido de fatiga, el vendedor estrella usa su cerebro como punto de apoyo. Un ingeniero necesita de un punto de apoyo para la palanca que hace el trabajo más pesado. No se sobrepasa porque sabe cuál es el punto de ruptura. El vendedor estrella, al utilizar su cerebro como punto de apo-

yo, tiene la fuerza necesaria para llevar a cabo las labores más difíciles sin desmoronarse.

El vendedor estrella es un "detector de dinero". Su motivación es el dinero y no siente vergüenza al admitirlo.

La mayoría de las personas encuentran motivación en la alabanza, el reconocimiento y otros elementos que producen satisfacción. El vendedor estrella ya está plenamente satisfecho consigo mismo. En su opinión, lo que lo motiva a vender es tener problemas crónicos de falta de dinero. Siempre necesita con urgencia ese dinero y, por lo tanto, se obliga a vender más.

Cuando pierde una venta, su ego se siente ofendido. Puede incluso odiar en secreto a ese cliente que lo hizo esforzarse tanto para que pudiera vender.

Existen solamente tres o cuatro vendedores estrella en cada mil. En realidad, son elementos escasos; pero hay suficientes en un país para hacer que el engranaje de la industria siga su marcha. El vendedor estrella es aquél que siempre cierra las ventas y mantiene el ritmo de la economía. Cierra negocios pasados y abre nuevas perspectivas.

A pesar de la inestabilidad de la economía actual, aproximadamente el 10%, de todas las personas que trabajan en ventas ganan US$25 000 al año, ¡pero solamente el 2% gana US$50 000! No es raro encontrar vendedores estrella que tengan unos ingresos de US$50 000 al año, antes de llegar a la edad de 30. Los vendedores estrella no tienen que pretender ser importantes; son importantes.

Si usted desea ser el "número uno", no se sienta mal por ello ni maldiga al "demonio de la ambición". Yo sentí ese deseo cuando trabajaba para dos compañías de renombre nacional, y nunca me he arrepentido.

Lo que quiero decir es que usted debe tomar la decisión de ganar todos los concursos que promueva su compañía. Utilice todos los elementos que le brinde su compañía para cerrar ventas cuando haya ofertas especiales, oportunidades y ofertas de introducción. Tenga plena confianza en su compañía. Esté dispuesto a trabajar desde temprano hasta tarde. Válgase de los concursos que abra su compañía para obligarse a mejorar. Váyase a dormir temprano, coma bien, elabore bien sus planes, utilice todo lo que esté a su alcance para vender más, venza en la lucha a sus compañeros de trabajo, su competencia.

Busque la gloria, trate de ser el centro, de convertirse en una leyenda dentro de su compañía, como si fuera uno de los héroes de los cuentos. Vista los mejores trajes y sonría siempre para que todo el mundo sepa que usted es invencible.

La persona que me entrenó) para unos juegos olímpicos, cuando sólo tenía 14 años, me dijo: "La dedicación total es la que hace al campeón". Joe Collins era hombre de pocas palabras pero me enseñó que "se vive para triunfar". Por lo menos ése fue el mensaje que aprendí después de entrenar bajo su dirección durante cuatro años. La inspiración de mi entrenador me ayudó a ganar en el Canadá cuando eran los demás los destinados a vencer.

Si se tiene la ambición para vender, es necesario mantenerla viva a diario con la idea de ser siempre el número uno. Es importante tener la apariencia de un campeón, y hablar como tal. Se debe andar con paso firme hacia una meta conocida y, cuando uno menos lo espere, habrá llegado.

¿Tiene usted la suficiente capacidad para soportarlo todo, lo bueno y lo malo? Recuerde el poema de Rudyard

Kipling: "Si puedes estar firme cuando en tu derredor todo el mundo se ofusca y tacha tu entereza... o mirar hecha trizas tu adorada quimera y tornar a forjarla con útiles mellados... y sin hablar de tus pérdidas vuelves a comenzar... serás hombre, hijo mío". No desfallezca en sus esfuerzos cuando encuentre esas dificultades inevitables.

¿Tiene resistencia? ¿Puede asimilar los golpes y los tropiezos? ¿Puede cobrar nuevos ánimos después del fracaso y lanzarse a la ofensiva? Muchos ataques devastadores fueron el resultado de las dificultades.

Éste es quizás un buen momento para recordar a Robert Bruce y la araña. ¿Recuerda? Bruce, vencido por los ingleses, permanecía escondido en una cueva. Mientras malgastaba su tiempo pensando en lo desafortunado que era, se fijó de pronto en una araña que trataba de tender su tela sobre la entrada de la cueva. La araña fracasaba una y otra vez en su empeño, pero seguía tratando y, por supuesto, finalmente lo logró. Y ése es siempre el resultado cuando alguien continúa tratando.

Sobra decir que el gran caudillo escocés salió de su escondite, reagrupó a su ejército y derrotó a los ingleses.

Son pocos los vendedores que logran amasar una fortuna, y ello se debe a que carecen de ese "instinto demoledor" para cerrar sus ventas. No cuentan con ese algo que les puede ayudar a dar el paso final cuando el comprador ya está en sus manos. El vendedor debe darse cuenta de que es difícil para el comprador tomar una decisión, especialmente en lo que se refiere a comprar algo. Es necesario desarrollar ese "instinto demoledor" y mantenerlo vivo. Si el vendedor logra sentirse "mezquino, perverso y hambriento", tendrá siempre el pensamiento de un vencedor.

El mayor problema al que se enfrenta un vendedor es la búsqueda diaria de nuevos clientes. Su otro problema es el de tener suficientes agallas para cerrar sus ventas.

Los chinos tienen un proverbio que dice: "El hombre se alimenta sólo cuando siente hambre". Lo mismo sucede en el cierre de una venta. El vendedor estadounidense, por ejemplo, generalmente tiene suficiente para alimentarse bien y dormir bien, y cuenta con muchas comodidades. Ésta es una situación muy peligrosa, porque los lleva a tener mediano éxito. Por esa razón, la gerencia debe mirar siempre hacia el futuro y crear nuevas necesidades en los vendedores. El vendedor es lo suficientemente inteligente para hacerlo él mismo. En mi opinión, únicamente un 2% de los vendedores tienen verdadero espíritu, el 23% requiere supervisión para mantener un alto grado de actividad, y ¡el 75% necesita de un jefe!

Si sus metas son mayores cada día, logrará aumentar el número de ventas exitosas. Su rendimiento debe ir de la mano con sus aspiraciones.

Muchos obreros estadounidenses regresan a sus hogares con US$150 a la semana, por 40 horas de trabajo. Un buen vendedor que desee tener un nivel de vida adecuado debe obtener un ingreso cuatro veces mayor, es decir, US$600 a la semana. Esto daría como resultado un ingreso anual de US$30 000. Pero inclusive dicha suma, en esta época de gran inflación, no es motivo para jactarse.

De hecho, aproximadamente el 90% de los vendedores en los Estados Unidos perciben ingresos por dos conceptos: un salario básico más comisiones. Sólo un 10% gana comisiones únicamente. En una gira reciente que realicé en mi país pude observar que los vendedores que trabajan

sobre una base de comisiones únicamente consiguen ingresos mayores. Creo que se debe dar la oportunidad a más vendedores de trabajar únicamente a base de comisiones, porque muchos de los que trabajan en esa forma me han dicho que se trata de "vender o quedar en la calle". Ésta es en sí una filosofía muy interesante.

Durante mis viajes he conocido a muchos vendedores que ganan buen dinero y que prefieren vender únicamente a base de comisiones, sin que esto les afecte negativamente.

Curt Hames, de Cedar Rapids, Iowa; George Philips, de Billings, Montana; Jack Bishop, de Fergus Falls, Minnesota y George O'Neil, de Novato, California son algunas de las personas que tienen una hoja brillante en ventas. Son vendedores que trabajan sólo a base de comisiones y que únicamente desean una oportunidad para vender. No se interesan por presentar relaciones de gastos o por cobrar un cheque; simplemente desean la oportunidad de vender una y otra vez. Solamente un 2% de todos los vendedores son "vendedores natos". El otro 98% son personas que se han formado a fuerza de cometer errores y de "exprimirse el cerebro".

Tuve la oportunidad de visitar la tumba de John F. Kennedy y de leer la inscripción: "No preguntes qué puede hacer tu país por ti...". Trabajé para la viuda del gran Dale Carnegie. Permanecí mudo de admiración ante la estatua de Winston Churchill en el Parliament Square de Londres. Visité Florencia en Italia, para deleitar mis ojos con la escultura del David. He escuchado las caras palabras del obispo Fulton Sheen: "Que Dios te ame". He retenido el aliento ante las conferencias del Dr. Norman Vincent Peale sobre

"el poder del pensamiento positivo". He visto cómo entrenadores de juegos olímpicos como Johnny Werket inculcan su filosofía a los esperanzados miembros de sus equipos. De todos estos grandes hombres podemos tomar la mejor de las enseñanzas, cual es la de saber que la voluntad logra reunir todos los elementos del triunfo. La esperanza renace de las cenizas de la desesperación.

La belleza de la voluntad es que le sirve tanto a "los desposeídos y creyentes" como a los "encumbrados y poderosos".

El vendedor estrella sabe que su pensamiento debe estar siempre dirigido a cerrar la venta. Sabe que ése debe ser su estado de ánimo si desea participar del negocio que está allí afuera esperándolo. Deliberadamente se dedicará a aplicar los principios de "Autosugestión" del Dr. Hornel Hart, que consisten en una especie de autohipnosis que le permite al buen vendedor garantizar su agilidad mental y su compromiso total con el cierre de la venta. Esta forma de autohipnosis le brinda ese "algo" que la competencia no sabe qué es, o no sabe cómo usar. Para cerrar las ventas se requiere una verdadera actitud mental, y el buen vendedor la posee.

El verdadero vendedor desarrolla y mantiene activa esa actitud mental. Antes de visitar a un posible comprador, activa su sistema y produce una especie de reacción en cadena que le permite estar preparado para todo. Al darse ánimo mentalmente logra venderse a sí mismo la idea que pretende venderle al cliente, y luego obtiene ese pedido firmado que va a traer pan a su mesa.

El novato llegará a visitar un cliente sin utilizar una técnica y sin una "autopreparación", y siempre estará en

posición desventajosa porque carece de la preparación adecuada. Lo que destruye más rápidamente al vendedor novato es el no poder cerrar sus ventas. Constantemente se acusa a sí mismo y culpa a su producto, y nunca llega a comprender realmente que no se "condicionó" para esa ardua labor de conseguir la firma en una orden de pedido. Le dice a su jefe que el cliente no compró porque "nuestros precios son muy altos". ¡Pero el problema real fue que él no vendió!

Un profesional de las ventas nunca le pide a un comprador que firme el contrato. En cambio, le solicita que "dé el visto bueno" al acuerdo. La frase definitiva "Por favor dé el visto bueno al acuerdo" evita el uso de palabras poco amables como "firme" y "contrato".

El profesional está preparado para luchar por un pedido y no se inmuta ante la resistencia. El novato toma la resistencia como una afrenta personal. Utilice palabras como "inversión" en lugar de "costo". No emplee expresiones como "comprar", sino "Cuando usted tenga este producto".

Con mucha frecuencia, los vendedores son volubles, caprichosos y hasta poco confiables. Venden a pedazos. La clave está en lanzar un dardo y esperar, para luego seguir lanzando dardos sin detenerse.

¿Cómo lograrlo? Vale la pena aplicar el consejo que una vez me brindara Keith Dickenson, de Montevideo, Minnesota. Él se siente orgulloso de su costumbre de leer por lo menos un libro a la semana para mantenerse inspirado. Es una idea excelente. Después de hablar con muchos vendedores, he llegado a la conclusión de que la mejor manera de estar siempre inspirado es leer libros que produzcan esa inspiración.

La gran mayoría de los vendedores se condenan a vivir en la mediocridad, sencillamente porque carecen de la inspiración para vender. Se niegan a dedicar tiempo para automotivarse. El vendedor inspirado sabe que si ha de motivar a una persona tendrá que sentir primero esa motivación.

Mike Zafran, de Hammond, Indiana, ensambló unos muebles del tipo "hágalo usted mismo", y vendió dos juegos mientras ningún otro vendedor había logrado hacer nada. Logró cerrar su venta "uniendo piezas". Mike se dedicó a aprender todo lo necesario acerca de ese tipo de muebles, y esto contribuyó a infundirle confianza y entusiasmo. Proyectó su estado de ánimo en sus posibles compradores, y acabaron por comprar su mercancía. Sus compañeros de trabajo carecían de la determinación que Mike había logrado para sí. Mike se obligó a mejorar e infundió este mismo sentimiento a los demás. Un fósforo encendido encenderá otros si están cerca. La confianza que Mike tenía en sí mismo hizo que uno de sus clientes exclamara: "¡Por todos los cielos, si este tipo pudo poner todas estas piezas juntas, también yo puedo!"

Cuando el gobierno de los Estados Unidos aprobó una ley para la educación gratuita de 11 millones de personas que trabajaban en el área de servicios, ofreciendo pagar por los libros, derechos de matrícula, gastos familiares e incluso los gastos de los educandos, las personas que aprovecharon esta oportunidad de capacitación representaron sólo un 5%. Yo soy una de esas personas y, francamente, hice una fortuna con esa oportunidad.

¡Piense en ello! Cerca del 95% rechazó la oferta. Hubo quienes pensaron que podían valerse mejor por sí solos y lo lograron, pero muchos se condenaron a la mediocridad.

Una persona capacitada y motivada puede ganar entre US $500 000 y US$1 millón más durante toda su carrera que las personas con poca educación o con una capacitación adquirida cuando ya es tarde. El universitario promedio puede ganar generalmente US$250 000 más que una persona que no ha tenido una educación superior. No obstante, y por extraño que parezca, los bachilleres y las personas con uno o dos años de estudios universitarios únicamente resultan ser los mejores vendedores. Sin embargo, los propietarios de compañías y los gerentes que pueden combinar la labor administrativa con las ventas obtienen en general mayores beneficios que el "simple vendedor", y la diferencia se debe principalmente a su educación universitaria.

La mejor manera de mantener el ritmo en el trabajo de ventas es estudiar continuamente por medio de la lectura y la asistencia a seminarios.

DIEZ FUENTES DE INSPIRACION

1. *The Magic of Thinking Big,* por el Dr. David Schwartz.
2. *Power of Positive Thinking,* por el Dr. Norman Vincent Peale.
3. *Think and Grow Rich,* por Napoleon Hill.
4. *How to Live 365 Days a Year,* por el doctor en medicina John A. Schindler.
5. *I Ain't Much Baby, But I'm All I've Got,* por el Dr. Jess Lahr.
6. *Psycho-cybernetics,* por el Dr. Maxwell Maltz.

7. *How to Win Friends and Influence People,* por Dale Carnegie.
8. *How I Raised Myself from Failure to Success in Selling,* por Frank Bettger.
9. *I'm OK, You're OK,* por el doctor en Medicina Thomas A. Harris.
10. *Type A, Type B,* por el doctor en medicina Meyer Friedman.

Estas excelentes obras, producto de diez excelentes autores, se pueden conseguir en edición económica. Su librero puede ayudarle a conseguirlas*.

A propósito, sea que me encuentre en Londres, Nueva York, San Francisco o Roma, siempre voy en busca de una librería y le pido al encargado que me indique cuál es la sección de los libros de negocios y de inspiración personal. En esa forma he podido obtener obras importantes en tres continentes, que me han resultado de gran ayuda. También usted podrá beneficiarse si le pide al administrador de su librería local que le ayude a conformar su propia biblioteca. No tiene que ser grande, y le garantizo que abrirá nuevos y desconocidos horizontes para usted.

Las leyes tributarias de los Estados Unidos favorecen la compra que hagan los contribuyentes de libros y cintas magnetofónicas, al igual que su asistencia a seminarios y el uso de muchas ayudas para el aprendizaje. Estos elementos y actividades se pueden deducir de los impuestos si se adquieren o realizan con el fin de buscar la propia superación.

---

* Existen ediciones en español de la mayoría de estas obras. *(N. del E.)*

Lo que deseo es hacer hincapié en la necesidad de entrar en el negocio de la educación. Vale la pena montar algo mejor que la tradicional aula de clases: una escuela para un solo alumno en donde usted podrá ser a la vez profesor y estudiante.

Debe comprar más libros que le proporcionen una fuente de inspiración y deseo de superación si desea aumentar su Fuerza Motriz, aquélla que le ayudará a cerrar sus ventas con mayor rapidez, facilidad y frecuencia. ¡Cuando usted logre despertar su propia inspiración, llegará a ser un ganador! Por ello le pido que siga mi consejo aunque sea por un mes, y se tome el tiempo para leer lo que le he recomendado. Envíeme una carta diciéndome si ha progresado o si ha tenido problemas, y yo trataré de ayudarle.

Al no cerrar ventas se pierde, pero es todavía peor limitarse a tener compasión de uno mismo. George N. Kaha dijo alguna vez; "El desánimo es un lujo que no se puede permitir un vendedor". Es necesario cobrar nuevas fuerzas, visitar a otro cliente y acercarse cada vez más al cierre de una venta. En otras palabras, ¡no se lamente! ¡Dedíquese a crear! Toda visita en potencia constituye una nueva oportunidad para vender. Recuerde que será sobresaliente si cierra un 20 a 25% de sus ventas desde la primera entrevista.

Muchas ventas toman semanas, meses y hasta años para "madurar" o, si se prefiere, para "incubar". Y es aquí donde entra en juego el factor de la insistencia. Las encuestas realizadas por el Club de Ventas de Nueva York indican que el 48% de los vendedores se dan por vencidos después de la segunda visita, mientras que sólo el 10% repite sus visitas cuatro, cinco o seis veces. Este 10% es el que logra vender el 60% de todo lo que está en el mercado en los

Estados Unidos. Lo que estos vendedores proclaman es: "No se dé por vencido si no cierra la venta con un cliente la primera vez". Es necesario reflexionar acerca de la capacidad total que pueda tener dicho cliente para comprar en un futuro; determinar si él o ella podrá gastar cien mil o un millón de dólares. También vale la pena preguntarse cuál es el potencial de compra de ese cliente, y también cuál es el ciclo de vida de un cliente.

Cuando usted pierda una venta, no se muestre desilusionado. Tampoco debe mostrar su alegría en el caso contrario de lograr la venta, ya que el comprador podrá pensar que su producto tiene que ser muy malo para que usted esté tan feliz de haberse librado de él. El comprador tampoco se formará muy buena opinión de usted si su actitud es de total desaliento. Sería como decir, "Nadie desea comprar esta basura". Lo mejor es permanecer imperturbable y no tomar las ventas como un pasatiempo más.

El vendedor que permanece en el negocio durante poco tiempo rara vez logra sobresalir. Es necesario vender toda una vida y hacer una carrera como vendedor. Cuando se es vendedor de profesión, se tienen problemas temporales únicamente. El desánimo tiene poco o ningún efecto sobre la carrera total. Así, si tiene una mala semana o un mes malo (¿y quién no?), ¡regrese a vender y a cerrar esas ventas!

Cuando uno permite que un fracaso lo afecte, automáticamente disminuyen las probabilidades de cerrar la siguiente venta. Si usted se siente deprimido, no sentirá entusiasmo y su concepto de sí mismo estará destruido. Pero lo peor será que la posibilidad de cerrar una venta será mínima. No incline la cabeza. Aprenda a olvidar los fracasos

de hace una hora, los desastres de ayer. Enséñese a borrar ese tablero que lleva en su mente. Luego piense en los triunfos, y verá cómo pronto el "delicioso aroma del éxito" le ayudará a levantarse.

Cuando no logre cerrar una venta, trate de no desmoronarse. Pase rápidamente a otros posibles clientes. Aprenda a olvidar sus derrotas, ¡y a olvidarlas con rapidez! El desaliento no es otra cosa que una forma de autoconmiseración. Cuando regresé de Corea donde contraje la malaria y perdí 18 kilos le dije a mi madre que me sentía acabado. Ella se me quedó mirando y dijo: "Los que triunfan en la vida no tienen tiempo para sentirse acabados; y, antes de que lo olvide, cuando salgas por favor desocupa el cesto de la basura". Linda forma de dar la bienvenida a un soldado que regresa de la guerra. Ese formidable sacudón me ha servido mucho en la vida y debo reconocer que mi madre era una irlandesa experta en eso. Por lo tanto, no sienta lástima por usted mismo si no puede cerrar una venta. No piense en ello y no arruine su día. Simplemente hágale un gesto despreciativo a esa derrota con el dorso de su mano izquierda. Con esto quedará libre su derecha para estrechar, con la seguridad de un ganador, la mano de su próximo cliente.

El desaliento producido por el rechazo debe ser la causa principal del fracaso de los hombres y las mujeres que trabajan en ventas. Los vendedores temen ser rechazados, incluso antes de hacer su visita.

El gobernador del estado de Minnesota se negó a verme una vez, ¡pero yo logré de todas formas que aceptara mi petición! ¿Por qué preocuparse por un rechazo? Hay miles de lugares por visitar en el mundo para hacer negocios. No se limite a un área pequeña. Amplíe sus fronteras más allá

del condado, del estado y de su propio país. Es posible vender en el mundo entero.

Un vendedor tiene sólo una vida, y para mejorarla necesita estos siete ingredientes valiosos:

1. Un gran deseo de cerrar las ventas.
2. Conocimiento del producto.
3. Imaginación.
4. Buenas relaciones humanas: 24 horas al día, en el trabajo y en el hogar.
5. Un sistema para conseguir nuevos clientes: 12 meses en el año.
6. Sentido del humor.
7. El deseo de continuar vendiendo con éxito.

A pesar de un mal rendimiento anterior o de ventas perdidas, usted podrá hacer más ventas que nunca. Podrá convertirse en el "vendedor recuperado del año" en su compañía. Una vez, cuando terminé el año en segundo lugar en la Compañía Carnegie, le prometí a Ollie Crom, yerno de la señora Dorothy Carnegie, que sería el número uno a nivel mundial el año siguiente. Trabajé día y noche sin sentir fatiga. En Boston recibí mi cuarto trofeo como el vendedor número uno a nivel mundial. La banda interpretó nuestro "himno del ánimo" de la Universidad de Minnesota mientras recibía mi trofeo de oro. Al regresar a mi lugar en el recinto, miles de manos, sonrisas, voces y luces de cámaras llenaron mi copa de felicidad. Lo único en que podía pensar era en cómo había quedado en segundo lugar el año anterior, y en lo feliz que me sentía de haberme hecho el propósito de triunfar. ¡Había convertido la derrota en un deseo ardiente de vencer!

¿Insistirá usted? ¿Se quedará y tratará de ganar? ¿Tiene suficientes agallas?

Amor, deseo, dinero, sexo, poder, ambición son todas ellas palabras que emocionan, pero la palabra más motivante es "desilusionado". Cuando se encuentre entre la espada y la pared, cuando haya fracasado una y otra vez, cuando se sienta "cansado de estar enfermo y cansado", habrá llegado al punto exacto de la desilusión. En ese momento estará ansioso por cerrar esa venta, porque ya está cansado de fracasar. Ningún detalle será demasiado grande o demasiado pequeño para usted. Simplemente estará cansado de conformarse con el segundo o el tercer lugar, o de no haber logrado absolutamente nada.

El tipo que dijo "Los problemas no son obstáculos sino oportunidades sin resolver" tuvo que haber sido una persona totalmente desilusionada de sí misma.

DIEZ EXCUSAS PARA NO CERRAR UNA VENTA

1. "Estamos viviendo una recesión y por eso los vendedores no venden". Bueno, ¡no arroje más gasolina al fuego dejando de vender!
2. "Es la época previa al pago de impuestos". Entonces no espere a que llegue ese momento porque nadie tendrá dinero para comprar.
3. "No ha llovido" o "llueve demasiado". Éstas son excusas que se usan para tratar de ocultar lo más obvio.
4. "Los árabes y su embargo al petróleo". Un buen vendedor saldría a buscar a esos árabes.

5. "Hace mucho calor (o mucho frío)" . Si el tiempo es bueno, esta excusa se podría modificar para que fuera: "El tiempo es demasiado bueno".
6. "Apenas va a comenzar el mes". Esta excusa es mejor para el perdedor que aquélla de los impuestos. La puede utilizar doce veces en el año.
7. "Nuestros precios son demasiado altos". Entonces reduzca los precios y también los márgenes de utilidad. Pero esto dará lugar a una nueva excusa: "Nuestras comisiones son muy bajas".
8. "Mi territorio es muy grande (o muy pequeño)". Lo que realmente anda mal es que el territorio está en manos de la persona equivocada.
9. "La competencia tiene un producto mejor (o un servicio mejor)". Ésta es verdaderamente una excusa fantástica. La pueden utilizar tantos vendedores como compañías haya.
10. "El comprador no está en disposición de comprar". ¡Pero qué gran suerte! Podrá venderle antes de que se decida y le compre a cualquier otro tonto.

Parece que nunca hay el momento "adecuado". Podrá razonar y razonar. Centenares de vendedores utilizan estas diez excusas todos los días. Son tan inservibles como el vendedor que vive de promesas: "Visíteme cuando regrese", "Le compraré a finales del año" o "Telefonéeme a principios del año". Si usted acepta estas formas de posponer la compra, habrá permitido que el cliente crea que comprará la próxima vez. Si usted anota esta información en su libro de citas, simplemente cerrará el círculo vicioso. Como dos personas perdidas en el bosque, los dos estarán cami-

nando en círculo. Créame cuando le digo que perderá su venta si permite que su comprador deje para mañana lo que puede hacer hoy. Prometa ahora que desempeñará mejor su trabajo cerrando su venta ahora mismo. Prevea las objeciones. En lo que se refiere al cliente que desea comprar a final del año, dígale que en esa época valdrá más, antes de preguntarle si quiere comprar. ¡Eso no es mentira! Va a perder más de su valioso tiempo teniendo que escucharlo a usted de nuevo. (Usted lo sabe, pero no permita que él o ella se entere.)

Esté preparado para escuchar objeciones, y respóndalas antes de que el comprador las exprese. Ensaye este sistema y verá cómo evitará muchas objeciones.

No tolere que el cliente posponga su decisión. Muéstrese impaciente con este comprador escurridizo, a fin de lograr la venta. Muchos clientes en potencia son como globos llenos de aire caliente; si se atiza un poco el fuego bajo sus pies, se levantarán rápidamente del suelo.

Permanezca firme y defienda su posición. Prepárese a luchar por esa venta. La mayoría de los posibles compradores tienen dificultad para decidir. Es necesario saber que querrán posponer cualquier decisión. La culpa de un fracaso no está "en las estrellas" sino en usted. Deje de disculparse a sí mismo por sus fracasos. No culpe a los demás por su incapacidad para cerrar una venta. La mayoría de los vendedores simplemente "esperan" vender. ¿Por qué no tratar deliberadamente de vender? Los malos vendedores alegan que "La compañía no hace suficiente publicidad" o dicen: "Visité al cliente en un mal momento" o "La persona que visité no puede tomar una decisión de tipo financiero". ¿Por qué no olvidar las excusas y hablar con la per-

sona que sí puede tomar una decisión sobre la compra de su producto? Usted podrá alegar miles de razones por las cuales su posible cliente no compró, pero realmente existe sólo una: usted no supo vender. Se limitó a aceptar las excusas del cliente que eran únicamente una forma amable de sacarlo a usted de allí. Logró desperdiciar una entrevista porque no hubo suficiente trabajo de venta desde el comienzo hasta el final.

Regrese a vender. Olvídese de fabricar disculpas. Ni las mejores excusas pueden pagar las comisiones o los gastos.

Cuando su cliente invente excusas, usted sabrá que su personalidad es débil y no podrá tomar una decisión. Si es una persona de acción, que sabe decidir, no necesitaría una excusa. Dirá que sí, ¡o lo sacará a usted de una oreja!

5

¿Cómo debe vestir un vendedor?

Los vendedores a menudo preguntan: "¿Debo vestir formalmente?" He escuchado esa pregunta en todo el país. Quizás usted ya la haya respondido; pero, de no ser así, permítame ayudarle.

Ante todo, las personas prefieren tratar con un vendedor serio en todo sentido. Las mujeres pueden ser más flexibles al escoger su forma de vestir, pero deben tener buen gusto y sentido común. Para el hombre, el problema del buen criterio es mayor. La mayoría de los vendedores deben entrevistarse con personas cuyo vestuario corresponde a su ocupación: trabajadores de fábricas, granjeros, enfermeras, u otras que visten uniformes. Así como usted espera que su comprador vista como corresponde a su trabajo, así también su cliente espera que usted vista de acuerdo con la función que desempeña: como persona comprometida en el negocio de las ventas, con énfasis en lo de "negocio". Los hombres que no usan corbata, o los vendedores que parecen un pavo real, distraen en lugar de atraer.

Puede olvidarse rápidamente de los sacos deportivos de color rojo y verde, de los collares, de los suéteres de cue-

llo de tortuga y de los trajes informales. Aunque más de la mitad de las personas que usted debe entrevistar tienen menos de 30 años, habrá un 20% de más de 65 años. ¿Por qué correr el riesgo de ofender a alguien? En los 25 años que llevo capacitando vendedores nunca he escuchado que criticaran a alguna persona por usar saco y corbata. Si nuestro trabajo consiste en lograr que alguien desembolse miles o más por nuestros productos o servicios, será mejor tener la apariencia de una persona en quien se puede confiar. Si el traje es demasiado informal, el cliente puede pensar que el vendedor gusta más del placer que del trabajo.

Su apariencia general no debe sugerir que usted es un petimetre, un Don Juan o un holgazán.

Use botas, mocasines, o cualquier otro estilo de calzado, pero, por favor, nunca charol. Sus zapatos deben estar bien brillados todos los días. Sus camisas deben ser de color blanco o azul, y sus calcetines azules o marrón.

En todas partes se está usando nuevamente el cabello corto.

La presentación y el aseo personal —uñas limpias, olor fresco y limpio, accesorios elegantes— siguen siendo la marca del campeón. Los vendedores estrella no olvidan ningún detalle: un desodorante efectivo, una billetera atractiva, un traje bien planchado y un aliento fresco que no huela a alcohol. Están por encima de los vendedores de hace 20 años, quienes fueron considerados como las personas más desaliñadas de la nación.

Solamente se requieren unos minutos al día para escoger el atavío que constituirá el distintivo del profesional. Una fuerza de ventas verdaderamente profesional hará girar con mayor rapidez los engranajes del comercio. Usted

deberá hacerse responsable de mostrar al público por lo menos un vendedor con apariencia de profesional. Usted y su gente deben formar parte de esa élite de personas que lucen bien porque piensan bien.

Sin decir una palabra, ahuyentamos a ciertas personas de nuestros centros de venta debido a vestuarios inapropiados. Si no lo cree, pregúntese si alguna vez se ha sentido tentado de recoger a una persona mal vestida y desaliñada en la carretera. Inclusive el uso de trajes informales durante las convenciones está fuera de lugar.

El hábito no hace al monje, pero ciertamente lo mejora. De tal manera que olvide el traje informal cuando trabaja. Si uno de los miembros de su equipo de vendedores insiste en usar un traje informal, bríndele rápidamente la oportunidad de ser consistente en sus actitudes. Con celeridad y firmeza elimínelo de su lista para que pueda dedicarse al ocio de tiempo completo.

Si protesta, sencillamente dígale: "Mire amigo, es mejor que usted tome un descanso total en lugar de que los dos tengamos que vivir del Estado —que es lo que va a suceder si yo tengo que trabajar para usted y para mí".

No es necesario parecer un papagayo; y, por favor, ¡nada de lentes oscuros! Molestan a los clientes. Los zapatos de tacón alto caen dentro de esa misma categoría.

Vista lo necesario para representar su papel. Nunca piense que ha exagerado. Si su apariencia es la de un hombre que prospera, su cliente lo tomará a usted por lo que es: un individuo que hace dinero. El comprador debe también ver que usted hace dinero porque desempeña un buen trabajo para todos: la compañía y el cliente.

Si su apariencia es la de un ganador, se sentirá como tal.

Según la opinión de una autoridad en materia del vestir, los siguientes elementos deben formar parte de su guardarropa:

3 trajes de invierno

3 trajes de verano

3 sacos para el verano, el invierno y otros climas intermedios

5 pares de zapatos para todos los climas

5 camisas blancas

3 camisas azules

Un guardarropa de este tipo puede exigir la inversión de US $2000 a US $3000, pero es parte del precio que se debe pagar para triunfar. Es una inversión, y para usted constituirá la mejor compra de toda su vida.

6

Ahorre palabras y gane dinero

Al vender, no pretenda enseñar o contar una historia: ¡venda! Después de presentar esta idea ante un grupo de 50 vendedores en Omaha, durante un frío día de enero, Tom Gartner, propietario de Gartner Home Sales, me comentó que eso de Enseñar, Contar o Vender tenía mucho sentido: "Teníamos vendedores que eran simplemente pregoneros. Todo lo que hacían era contarles a las personas sobre las casas que vendíamos".

El vendedor que se limita a hacer una narración no está convencido acerca de la línea de productos que debe vender. Francamente, le parece un poco ofensivo tratar de cerrar una venta con alguien. Nada más desperdicia su tiempo —y el dinero de la compañía— en situaciones puramente narrativas. "No deseo presionar a nadie", se dice a sí mismo, esperando al mismo tiempo que alguien lo rescate y le compre algo. En 25 años, todavía no he visto al primer vendedor de este tipo que haya tenido éxito. Al vendedor que se limita a contar una historia sencillamente no le gusta vender.

A ciertos vendedores les encanta escuchar su propia

voz, y entonces lo que hacen es dictarle al cliente una cátedra sobre el producto o servicio. Este tipo de vendedor simplemente desea "enseñarle todo lo que sabe" a su posible cliente, y rara vez logra vender algo. El vendedor narrador sólo logrará cierres de ventas si acepta el hecho de que enseñar no es sinónimo de vender. Posiblemente llegue a la conclusión a que llegó el verdadero vendedor hace mucho tiempo: "No hay que caer en la trampa de decir y mostrar demasiadas cosas al comprador. Todo lo que hay que hacer es vender".

El verdadero vendedor reconoce ante todo que es mejor vender la idea desde el primer momento. Es necesario concluir primero el negocio para luego sí pasar a dar todas las explicaciones del caso. El proceso de enseñanza se guarda hasta el final, prometiendo que formará parte del negocio. "Cuando sea suya esta máquina, le mostraremos cómo funciona". Debe quedarle muy claro al cliente que una vez que sea suyo el producto recibirá toda la información que pueda requerir.

El vendedor que sale realmente a vender sabe mantener la concentración en su posición de venta. Es el Rey de los Vendedores todos los años. Las preguntas "¿Cómo se maneja esto o aquello?" las responde a medias. No suministra toda la información de una sola vez. Este tipo de vendedor siempre controla la situación. El control que tiene sobre sí mismo llega hasta el punto de no permitirle "decir todo" hasta no haber realizado la venta. Como vendedor, es necesario ponerle un poco de misterio al artículo que se esté vendiendo. Pero el misterio será sólo para los clientes. Usted sabe que el cliente va a comprar y, por lo tanto, primero debe encargarse de la venta. Usted es el res-

ponsable de esa labor. ¡Cualquier tonto podrá luego encargarse de la enseñanza!

El principal problema del vendedor narrador es que olvida por qué está vendiendo. Piensa que ganará un cliente gracias a su deseo de ayudar. Pero ese deseo de ayudar aburre al cliente, que termina por despedir rápidamente al vendedor. La actitud del vendedor hace que el cliente lo considere débil. Un vendedor estrella logra intimidar a un cliente para que compre. El buen vendedor no puede ser una "buena persona". Debe ser fuerte y tener la audacia necesaria para controlar toda la situación. Es algo tajante, usa frases cortas, da respuestas breves y rara vez entra en explicaciones detalladas. El buen vendedor es tranquilo y no demasiado amistoso. Se refiere a sus clientes como el señor Ramírez, la señora Sandoval, etc. Definitivamente, se comporta como una persona reservada hasta que consigue el pedido. Procura aprovechar su tiempo al máximo. Su trabajo consiste en superar a otros vendedores: los que cuentan historias o dan lecciones.

Joe Cannedy, de Roberts & Aquire, en California, me contó cómo en una ocasión dos hermanos le compraron algo y decidieron celebrar invitando a Joe a un almuerzo. Cada uno de los hermanos había girado un cheque por US$1000 como depósito sobre la compra. Durante el almuerzo, los dos hermanos comenzaron a discutir y le pidieron a Joe que les devolviera los cheques. Inmediatamente los rompieron en pedacitos. ¡Cielo Santo! ¡Dos cheques por US$1000!

Por lo tanto, una vez que haya realizado la venta, retírese con mucha educación, pero rápidamente. Si se queda después de haber cerrado el negocio, podrá verse abocado a un pedido más pequeño, o incluso a la cancelación del

pedido. Generalmente, el comprador no se va a tomar la molestia de alterar un pedido si es difícil encontrar al vendedor. Una llamada telefónica o una carta implican un problema y, por lo tanto, el pedido permanecerá inalterado. Saque provecho de la pereza de sus clientes. Si no fueran tan perezosos quizás decidieran hacer el trabajo, fabricar la máquina o cultivar el producto ellos mismos.

Si aún no se convence de que hay momentos para hablar y momentos para callar, permítame contarle lo que le sucedió a un solterón bastante tímido y honesto, llamado Justo Patiño.

Cierta noche, llegó de visita a casa de Soledad Palacios, una dama solterona que vivía en el vecindario. Como Justo no era exactamente un buen conversador, no sabía de qué hablar. Finalmente soltó un "Soledad, ¿quieres casarte conmigo?" y obtuvo el "Sí, Justo" más rápido que hubiera escuchado nunca.

Nuevamente decayó un poco la conversación y Soledad preguntó: "Justo, ¿no vas a decir nada más?" A lo que, desconsoladamente, respondió Justo: "Creo que ya he hablado demasiado".

No se constituya en una enciclopedia ambulante. Demasiado énfasis en hechos, cifras, tuercas y tornillos, o una gran cantidad de información técnica, pueden abrumar al cliente. El problema de vender es evitar suministrar demasiada información sobre el producto. Alimente a su cliente con un cuentagotas. No derrame todo un cubo de información sobre él. Es mucho mejor que el cliente esté ansioso de saber de usted y no de no volverlo a ver.

El secreto está en no suministrar demasiada información al posible comprador. Si se le enseñan muchas cosas se

sentirá muy seguro y no comprará nada. Una gran cantidad de información no parece ser la respuesta para mover la mercancía. Tiene el efecto de saciar rápidamente al comprador y de despertar en él un sentimiento de rechazo. El vendedor experimentado guarda la información hasta el momento en que el cliente ya es el dueño del producto. Es posible guardarse la información deliberadamente, inclusive cuando el cliente la pide. Evite dar una respuesta directa, demore su contestación o posponga sus respuestas; cualquier cosa a fin de evitar que el cliente quede tan lleno de información que no tenga espacio para el deseo de comprar. Se necesita un buen vendedor para vender algo. Cualquier charlatán puede dar información o suministrar datos equivocados. Hasta donde sea posible, procure no hablar de precios. Nunca inicie una presentación citando un precio. Los clientes siempre desean aquello que no pueden tener y, por lo tanto, es bueno que "sufran" un poco por causa del precio.

Muchos profesionales utilizan tácticas de demora para guardar la información acerca del producto, su uso, su precio o sobre si lo hay en ese momento. Ensaye estos métodos. Si el posible comprador pregunta: "¿El producto remueve la cera?", usted debe responder: "¿Le gustaría si pudiera remover la cera?" Yo me acerco más a una venta al determinar el interés que el cliente tiene en comprar. Para lograrlo no doy información directa, sino información implícita.

¿Cree usted que posee la agudeza, la audacia y el coraje para manejar a sus clientes con la técnica de posponer la respuesta? Le aseguro que podrá cerrar más ventas si decide dejar que los maestros enseñen. Hay más maestros buenos que deciden convertirse en vendedores, que vende-

dores buenos que deciden convertirse en maestros. Si desea ganar dinero enseñando, solicite un empleo en una escuela. Si desea ganar dinero vendiendo, ¡deje de enseñar y dedíquese a cerrar ventas!

Un vendedor o una vendedora que no puede cerrar sus ventas es un "conversador". Si es incapaz de cerrar una venta, no podrá convencerse a sí mismo de que es un vendedor. Es necesario encontrar un cliente y cerrar la venta, y convertirse en un experto en vender. Si desea ser realista acerca del trabajo de vendedor, deberá comprender que lo único que es verdaderamente importante es cerrar la venta. Por consiguiente, es necesario esforzarse para llegar a ser un vendedor que cierra siempre sus ventas.

Los elementos principales para convertirse en un buen vendedor son el deseo de cerrar la venta desde el comienzo y la insistencia para tratar de cerrarla.

¿Qué se necesita para cerrar una venta? Para comenzar, es necesario el encanto personal y una buena modulación de la voz. Ser agradable ciertamente ayuda. Las referencias, los golpes sobre la mesa, la perseverancia y muchos otros ingredientes forman parte de la receta. Cuando esté tratando de cerrar una venta, dígale a su posible cliente lo que usted piensa que él desea escuchar: que su producto puede hacer maravillas. No represente mal a su empresa, pero no hable demasiado. Muchos vendedores, con su verbosidad, disuaden al cliente cuando éste ya estaba dispuesto a comprar. Una vez que haya realizado la venta, cierre su libreta de pedidos, cierre la boca y cierre la puerta al salir rápidamente de allí.

Un tercero —otra compañía, otro individuo— le puede ayudar a cerrar la venta. Alguien que haya estado en

la misma situación de su cliente podrá ser de mucha ayuda. Algunas veces el cliente cree más en lo que dice esa otra persona que en el vendedor mismo. Y, ¿a quién le importa? Realice la venta con base en el testimonio de un tercero, y ¡diríjase alegre hacia el banco!

Es importante dar vida a cada visita que realice. Busque la acción. Pida la acción. Inicie la acción. De esta forma logrará mover a la gente. Sentarse a hablar y hablar, y esperar que el cliente "se rinda", no es precisamente una buena labor de ventas. Pídale al cliente que tome el producto en sus manos, que lo use. Pídale algo que produzca una acción, pero hágalo rápido. Si lo que desea es obsequiarle con un arsenal de palabras, es mejor que le compre un libro en la Navidad.

Cierre la venta utilizando pruebas: garantías, estadísticas, testimonios de otros compradores, terceros, reconocimiento oficial, rendimiento, hechos y cifras.

Edward Jorden decía: "Si desea vender algo, debe poder manejar muy bien el idioma. Debe poder hablarlo de tal manera que sea posible escucharlo en una habitación normal. Debe poder decir lo que piensa de su producto, y decirlo al mayor número de personas que le sea posible. En eso consisten las ventas". "Excepto por una cosa", hubiera agregado yo, "saber cuándo hablar y cuándo callar".

Un pedido de un millón de dólares se puede perder a causa de pequeños detalles: un traje ridículo, una corbata pasada de moda, una broma inadecuada o fumar un cigarrillo. El 90% de las personas desea tratar con profesionales. El profesional se limita a los negocios. Se guarda sus opiniones sobre política, religión, raza y sexo. Como es consciente de que nadie desea conocer sus opiniones, mantiene

cerrada su gran boca. El deber del profesional es vender, no opinar. El profesional puede vender, incluso si no tiene opiniones. El vendedor que opina demasiado no puede vender. Deja ver cuál es su verdadero producto: mucho aire.

La gente gusta de la gente por muchas razones. Es maravilloso ser amistoso, alegre y comedido, pero la cualidad que lo domina todo es la inteligencia — por lo menos en lo que respecta a los vendedores. Como cliente, yo podría preguntar: "¿Es lo suficientemente inteligente para conseguir lo que yo deseo?" El vendedor que sabe utilizar su cerebro podrá tener o desarrollar esas otras cualidades que lo llevarán al éxito: confiabilidad, honestidad, franqueza, sentido del humor, y otras. Alguna persona muy autorizada dijo una vez: "Cuando un vendedor vende, puede ganar más dinero que un neurocirujano... cuando trabaja". Esfuércese por ser amigable. Ser alegre y agradable facilita la venta porque pone al cliente de buen humor. Si no le gusta venderle a un gruñón, cambie su expresión con su propia personalidad.

¿Tiene usted la costumbre de saludar a la secretaria, a los asistentes y a otros empleados de su cliente? ¿Trata usted en forma deliberada de vender en todo momento, no sólo a su comprador, sino a todo el mundo, en especial a los clientes de su comprador? Hágase estas preguntas: "¿Me esfuerzo realmente por agradar a todas las personas que están relacionadas con mi cliente?" "¿Le ayudo en verdad a ahorrar o ganar dinero con mis sugerencias?" "¿Podré utilizar mi inteligencia para ayudarle realmente a mi cliente a permanecer en el negocio?" "¿Puedo demostrarle a mi cliente todos los años que como vendedor puedo literalmente

'trabajar' para él una y otra vez?" Si logra demostrar que tiene esa habilidad, rara vez perderá un pedido.

Jim Larson, presidente de la junta directiva de Future Homes, New York Mills, Minnesota, una compañía que tiene 25 vendedores, con frecuencia comenta: "Cada vez que Don Sheehan programa un seminario para mi compañía, puedo sentarme a visualizar mentalmente la forma como las ventas aumentarán durante la siguiente semana". Jim se convierte en parte de mi equipo y me es tan valioso como un colaborador de confianza; y, dicho sea de paso, Jim contribuyó a que yo progresara considerablemente. Esto es lo que se conoce como pagar un favor con otro— y los dos nos necesitamos. ¡Ambos sentimos debilidad por el dinero!

Si usted es de los que utiliza la literatura del producto, procure hacerlo lo menos posible. De hecho, yo dejé de usarla hace siete años. Los clientes piden folletos y es necesario tener uno para mostrar, pero no es aconsejable dejar que el cliente se quede con ellos. Cuando un posible comprador tiene un folleto, piensa que ya lo sabe todo, se siente satisfecho, y con frecuencia no compra. En mi opinión, el único que se beneficia con esa literatura es el impresor, que recibe una recompensa por sus esfuerzos.

Los folletos se deben enviar por correo cuando un cliente solicita información. Pero, durante una entrevista personal, el folleto debe permanecer entre cubiertas de plástico. Nueve de cada diez veces el cliente pide el folleto para desembarazarse del vendedor. Es una manera de ser "buena persona" con usted.

Recuerde que no es su deseo que el cliente lo halague y aumente su amor propio. Lo que desea es que aumente el tamaño de su billetera.

7

Separe las cabras de las ovejas

Frank Tusler, de sólo 81 años, y quien solía asistir a mis clases, preguntaba: "¿Desea un buen año o un excelente año?" Por supuesto, la respuesta es que todos desean un año excelente. Para lograrlo, es importante no perder un cliente por no poder ayudarle.

Una de las labores más difíciles del trabajo de ventas es el servicio que se le debe prestar a un cliente importante. Cada año se pierde un 20% de los clientes, por razones totalmente ajenas al vendedor. Esto significa que usted estará camino a la ruina si "vive y muere" por un solo cliente. La pérdida de una sola cuenta lo dejará por fuera del negocio. Evite caer en ese error. Recuerde que un ciempiés puede perder varias patas y seguir caminando. Su cliente no lo abandonará si usted puede ir siempre adelante de él. Háblele del aumento en las utilidades y de cómo sus productos y servicios podrán contribuir a dicho aumento. Debe tener siempre un plan importante y otro de menor importancia para realizar su trabajo. Adelántese a su cliente indicándole cómo puede ahorrar más si usa su producto.

La habilidad de un vendedor siempre está a prueba

con cualquier cliente. Un solo error y la relación de negocios quedará terminada. Por esa razón es importante ganarse la confianza del cliente, y para ello es necesario estar atento a los detalles. La antigua prueba de obtener un nuevo pedido podrá ser ganada sólo si el cliente está contento. Pasar por alto un pequeño detalle podría significar la pérdida de un gran negocio. Si desea que su cliente se quede con usted todo un año, es necesario no descuidar los detalles.

Cerca del 80% de sus ventas provienen del 20% de sus clientes. Un fabricante de equipos electrónicos me demostró este hecho al analizar a 2000 clientes. Ciertamente, el 21% de los clientes de esa compañía realizaban el 79% de las compras anuales.

El secreto para permanecer en el negocio de las ventas consiste en conseguir y retener a ciertos clientes clave. ¿Ha dedicado tiempo a desarrollar una estrategia de ventas que le permita conservar sus clientes? En otras palabras, ¿ofrece usted ayuda sistemática a sus clientes, almuerza con ellos, los asesora en sus esfuerzos de venta? ¿Realmente es usted una ayuda para sus clientes, o es sólo un hablador?

Quizás la mejor forma de retener a ese cliente clave es estar consciente de la diferencia que existe entre comprador y cliente: a los compradores se les vende, pero a los clientes se les presta un servicio.

Antes de calificar a un cliente, un vendedor novato seguramente conversará amigablemente con él acerca del clima o de lo que pasó la noche anterior en el juego de pelota. Un profesional irá directamente al grano y preguntará: "¿Comprará al contado o por cuotas?" Si la compra va a ser al contado, seguirá el procedimiento normal. Pero si los pagos se van a realizar por cuotas, como sucede en la

industria de las casas móviles, en que el 82% de las transacciones son a plazos, el profesional dirá: "Muy bien. Ahora dígame, ¿ha tenido alguna demanda, alguna quiebra o embargo embarazosos pero que quiera comentar conmigo?"

En la mayoría de los casos, el comprador espera preguntas directas acerca de la información para el crédito. Antes de haber calificado al cliente, no se le debe mostrar ninguna mercancía. Durante la recesión de mediados de los años setenta, hasta un 50% de las personas que solicitaron préstamos para vivienda fueron rechazadas. Muchos vendedores me dicen: "El mes pasado perdí del 70 al 80% de mis clientes de crédito." Esto me indica que no están evaluando adecuadamente a los clientes. Si el cliente se resiste a dar información sobre su crédito, el vendedor debe ponerse a la misma altura y comentarle acerca de la gran cantidad de solicitudes rechazadas. Un vendedor de Fargo, Dakota del Norte, les dice a sus posibles compradores: "Si voy a pasar medio día tratando de que le aprueben la financiación, necesito toda la información que usted me pueda dar."

Vale la pena anotar aquí que solamente una persona de la compañía debe trabajar en el campo de la financiación, ya sea que deba tratar con un banco, con una corporación de ahorro y vivienda o una compañía financiera. De esta forma, la entidad financiera sabrá con quién está tratando. En mi opinión, cuando los casos son difíciles, la institución que va a hacer el préstamo favorecerá a una persona con quien ya haya trabajado.

El hecho de que el comprador haya sufrido una quiebra en algún momento no significa que sea un caso imposible. Varios vendedores me han comentado que han logra-

do obtener crédito para personas que estaban "prácticamente acabadas". Cuando un profesional se enfrenta con un caso de problemas de crédito, lo primero que hace es hablarle de la siguiente manera a la entidad financiera o al gerente de su compañía: "Esta persona, o compañía, ha tenido problemas de crédito en el pasado". Con este tipo de comentario quedan las cosas en claro. Un alto porcentaje de personas con ese tipo de problemas ha logrado obtener crédito nuevamente, a pesar de sus fracasos anteriores.

Es difícil para un vendedor aceptar el hecho de perder un negocio ya cerrado debido a un mal crédito. Este tipo de decepción se puede evitar de varias maneras: evaluando con rapidez al cliente, obteniendo una cuota inicial alta, logrando un primer pago al contado para abrir nuevas posibilidades de crédito, fijando un período de prueba de 60 días, obteniendo un pago contra entrega o dando un tiempo de espera. Es importante no darse por vencido al perder una venta a causa del crédito.

En cierta ocasión vi cómo un distribuidor de Madison, Wisconsin, visitó con uno de sus clientes a siete instituciones de crédito diferentes para obtener la financiación requerida. Para mí es algo así como una nueva marca mundial. El distribuidor, que obtuvo la financiación para su cliente, me dijo: "Obtuve un gran beneficio de ese esfuerzo adicional que tuve que realizar".

La evaluación correcta de los clientes puede ahorrarle muchas horas perdidas tratando de perseguir a los casos "imposibles". En las épocas difíciles, de inflación y poca disponibilidad de crédito, es necesario estar preparado para venderle tanto a la posible entidad financiera como al cliente. Explíquele a su cliente las dificultades que existen para

obtener un crédito. Él comprende la situación y la teme. Es mucho más fácil "trabajar" a un posible comprador que esté bien informado. Seguramente pagará una cuota inicial más alta para mejorar su oportunidad con la corporación crediticia, el vendedor, el distribuidor o el departamento de crédito de la compañía. Un buen cliente comprenderá la situación de quien lo debe financiar. En circunstancias buenas o malas, un pago oportuno contribuye a mantener las buenas relaciones con la entidad financiera. En última instancia, son estas entidades las que determinan quién ha de permanecer en el negocio. Algunos empresarios invitan a funcionarios de las entidades crediticias a unas vacaciones. Invite a las personas encargadas de otorgar créditos a visitar las exhibiciones de su compañía, y manténgalas informadas sobre la evolución de la industria, para que así formen parte de su propio equipo. La campaña permanente para mantener feliz a la entidad financiera debe incluir almuerzos, visitas, cartas de referencia de clientes satisfechos, declaraciones, todo lo que su inteligencia le indique. Una entidad financiera bien informada se sentirá impresionada por su capacidad para comunicarse. Esto, por supuesto, implica decirle siempre la verdad a su banquero. Un farsante no se comunica con los demás, confunde.

Sin la adecuada financiación, es imposible cerrar todas las ventas que usted requiere. Si no logra obtener la respuesta apropiada de una entidad crediticia, no hay nada de malo en buscar otra. Es posible encontrar buenas fuentes de financiación. Las buenas entidades crediticias saben que necesitan de usted tanto como usted de ellas. Las instituciones de financiación no ganan nada con las personas que pagan al contado.

Los "perros de presa" —exploradores del mercado, calificadores, empleados de medio tiempo— "preparan el terreno" y evalúan a los clientes. Todo lo que usted tiene que hacer es llegar a cerrar el negocio. Un año, mi "perro de presa" contribuyó para que yo ganara miles de dólares en comisiones adicionales. Usted podrá compensar al suyo con invitaciones a cenar, obsequios, libros, premios o comisiones en efectivo.

¿Quiénes pueden ser sus "perros de presa". La lista es inagotable: otros vendedores, amigos, vecinos, asociaciones locales y nacionales. En lugar de tratar de hacer todo el trabajo por su cuenta, pida ayuda a sus "perros de presa". Luego recompénselos por su trabajo.

Una persona me ayudó a venderles mis servicios a 800 estudiantes. Como "perro de presa" era un buen perro de muestra.

Si es su deseo sincero cerrar más ventas, debe analizar a las personas y determinar la mejor manera de venderles. Utilice las descripciones que aparecen a continuación para planear su ataque.

CATÁLOGO DE SHEEHAN SOBRE POSIBLES COMPRADORES

1. *El candidato positivo.* Véndale por medio de preguntas y halagos. Generalmente comprará su mejor artículo, pero tenga cuidado. Con toda seguridad sabrá lo que está haciendo y usted no deberá perder la cabeza.
2. *El pájaro tímido y pusilánime.* Reduzca su veloci-

dad con este tipo de persona. Generalmente compra artículos intermedios. Vaya preparado a hablar poco.

3. *La persona de los detalles.* Escúchela. Luego venda. Generalmente es una persona "pesada" y, por lo tanto, necesita de alguien que sepa escuchar.
4. *El presuntuoso.* Es de las personas que mira por encima del hombro al vendedor. ¡No pierda los estribos! Una paloma debe mirar despreciativamente a la zorra. La zorra se come a la paloma; usted le vende al presuntuoso.
5. *El tipo amigable.* Rara vez compra algo. Tome las cosas con seriedad. No permita que su candidato cambie el tema. Véndale, o no podrá darse el lujo de ser su amigo.
6. *El amigo de postergar las cosas.* No le pida que compre. ¡Exíjale! Es la persona que no sabe tomar una decisión y, por lo tanto, usted deberá tomarla en su lugar.
7. *El sabelotodo.* Déjele creer que está a cargo de la situación, pero no permita que lo maneje a usted. Ríndase ante él, pero véndale.
8. *El silencioso.* Sígale el juego. No hable. Anote en silencio el pedido y luego presénteselo para que lo firme.
9. *El arribista.* Quiere lo mejor, luego asegúrese de que sus precios sean bastante altos.

Si conoce o ha descubierto cualquier otro tipo de comprador, le ruego que me lo haga saber. Le ayudaré a descifrar la manera de manejarlo.

dad con este tipo de persona. Generalmente cambia arranques intermedios. Vaya preparado a hablar poco.

3. *La persona de lo último.* Escúchela. Luego véndale. Generalmente es una persona "gruesa" y, por lo tanto, necesita de alguien que sepa escuchar.
4. *El preocupado.* Es de las personas que miran por encima del hombro al vendedor. ¡No pierda los estribos! Una paloma debe matar desapercibidamente a la zorra. La zorra se come a la paloma; usted le vende al preocupado.
5. *El que amagado.* Para ver compra algo. Trátelo como con seriedad. No permita que su candidato cambie el tema. Véndale, o no podrá darse el lujo de ser su amigo.
6. *El amigo de postergar las cosas.* No le pida que compre. ¡Véndale! Es la persona que no sabe tomar una decisión y, por lo tanto, usted deberá tomarla en su lugar.
7. *El autoritario.* Dicho cree que está a cargo de la situación, pero no permita que lo maneje a usted. Ríndase ante él, pero véndale.
8. *El silencioso.* Siga el juego. No hable. Anote en silencio el pedido y luego preséntelo para que lo firme.
9. *El ahorrativo.* Quiere lo mejor; luego asegúrese de que sus precios sean bastante altos.

Si conoce o ha descubierto cualquier otro tipo de comprador, le ruego que me lo haga saber. Le ayudaré a descifrar la manera de manejarlo.

8

La libreta de anotaciones

Las notas son como una película en que el vendedor puede ver sus actuaciones. Es necesario llevar un registro del número de entrevistas y de los esfuerzos realizados para cerrar las ventas. El vendedor debe anotar si la entrevista fue una primera, segunda o tercera tentativa. Sin estas anotaciones, el vendedor estará trabajando en el vacío. Los jugadores de fútbol y béisbol pasan horas estudiando películas de sus juegos para encontrar sus errores. Lo mismo ocurre con los vendedores, con la excepción de que, en su caso, la película es su libreta de anotaciones. Hasta ahora no he sabido de ningún productor importante y consistente que no sea un defensor de los registros e informes. El vendedor que no lleva un registro de su trabajo no logra hacer tampoco ninguna anotación.

En cuatro ocasiones ocupé el primer lugar como vendedor productivo vendiendo Cursos de Ventas de Dale Carnegie, para la señora Dorothy Carnegie, sucesora de su importante esposo, por la sencilla razón de que comprendí que la única manera de convertirme en un gran productor era llevando registros. Tuve que diseñar métodos nuevos

todos los días para registrar mis esfuerzos. Es importante evaluar los esfuerzos totales con la mayor frecuencia posible, a fin de determinar lo que se ha hecho bien y lo que se ha hecho mal. Posteriormente se deben hacer los ajustes necesarios.

El método que utilizaba todos los meses era visitar a 25 gerentes de alto nivel decisorio, 25 clientes pequeños con recursos limitados pero que necesitaban los cursos de capacitación, y 10 grupos de los cuales obtenía pedidos múltiples, o sea una mezcla de 60 "tomas cinematográficas" excelentes.

Utilicé el mismo método en St. Cloud, Minnesota, donde logré cuadruplicar las ventas de Colgate Palmolive. Simplemente me sentaba a definir cuántos clientes debía ver a diario y cuál debería ser el promedio de pedidos. Llegaba inclusive a anotar el pedido que deseaba venderle al comerciante, y al reverso de cada marca anotaba (en lápiz rojo) si tenía algún descuento u oferta especial. La determinación de una cuota de compradores que debía visitar todos los días y la planificación de los pedidos me permitieron obtener el "Premio de Vendedor Distinguido del Año" para el área de ventas de Minneapolis.

Percy Whitley, autor de *The Five Great Rules of Selling*, se refirió a mí como el más grande vendedor que hubiera conocido en sus 50 años de trabajo. Agradecí mucho su apreciación, especialmente porque era difícil escuchar un cumplido en boca de Percy. Y ese cumplido se lo debo a mi fórmula del 25-25-10.

¿Cuál era realmente mi secreto? Bueno, sencillamente lo siguiente: para cerrar suficientes ventas, tenía que visitar a suficientes candidatos. Debía tener la actitud apropia-

da: debía hacer una buena presentación de mi producto y generar más poder para cerrar las ventas.

Mis anotaciones me servían para poder planear, y lo mismo le ocurrirá a usted. Tómese un minuto —o un día— a fin de determinar la mejor combinación de visitas o presentaciones para sus clientes. En mi opinión, una entrevista con la persona importante genera un pedido grande; un pedido pequeño se obtiene al visitar al pequeño empresario (vale la pena mencionar que, en los Estados Unidos, aproximadamente el 70% de todos los negocios pertenecen a un solo propietario); finalmente, es importante trabajar con el grupo para obtener varios pedidos individuales.

Mientras trabajé con la organización Carnegie llevé registros diarios para determinar, con base en un período de 80 meses, cuántas presentaciones debía realizar para alcanzar un "mes óptimo". Quince años más tarde sigo utilizando ese sistema; un tanto abreviado porque estoy comprometido el 98% del tiempo.

¿Cuáles son las cifras mágicas? ¿Qué tipo de personas o combinaciones se deben usar para obtener mejores resultados? Si logra responder estas preguntas tendrá la clave para vender al por menor los artículos más costosos; por ejemplo, entablados para paredes, aparatos eléctricos para el hogar, cocinas, o la mezcla que da el volumen deseado para un mes en particular. ¿Cuál es la combinación total requerida? ¿Sabe dónde puede realizar su mejor esfuerzo para obtener la combinación correcta?

Los vendedores que fracasan continuamente nunca me pueden responder correctamente las siguientes cuatro preguntas:

1. ¿Con cuántas personas se debe entrevistar para cerrar una venta? ¿Cuál es su promedio de cierres de ventas?
2. ¿Qué tipo de registro diario lleva para anotar las visitas, las ventas cerradas, el volumen y el dinero recogido?
3. ¿Cuál es su meta de volumen total para este mes?
4. ¿Ha establecido un plan de acción para cada día? Debe incluir las visitas que va a realizar, lo que va a decir, dónde debe ir, qué debe mostrar — incluso antes de comenzar la jornada.

¿Cuáles son sus respuestas a estas cuatro preguntas? Si no puede responder, estará muy atrasado en sus deberes.

Si tiene las respuestas, tiene mi permiso para cerrar este libro y salir a cerrar más ventas; ¡pero regrese en diez horas! Tendrá todos los pedidos que pueda anotar en una sola noche.

9

Prepárese para vencer obstáculos

Existen muchos obstáculos en su camino. Si no se prepara para vencerlos, únicamente estará "dando rodeos". Los aspectos negativos lo esperan para cerrarle el paso. Éste es el momento para eliminar esos aspectos negativos.

Esté preparado para el tipo de comprador que hace pregunta tras pregunta pero no compra. El profesional sabe que la "caja de preguntas" ha salido de pesca. El comprador ha salido para pescar, con garrote o anzuelo, toda la información que pueda obtener. Utiliza al vendedor como un centro de información. Tratará de comprarlo a usted, y a cualquier otra persona carente de la experiencia suficiente para no alimentar a ese monstruoso averiguador.

Maneje la situación con cabeza fría. El comprador modificará su patrón de conducta para deshacerse de usted cuando trate de cerrar la venta. Pero esta entrevista se puede utilizar como piedra de apoyo. Responda deliberadamente a medias y pida más tiempo, sugiriendo una segunda y tercera entrevista. Dígale que ésta es "la compra más importante de su vida". Siga su juego. Por cada pregunta que formule acerca de su producto o servicio, responda con

mucha educación con una pregunta acerca de lo que él planea hacer una vez que ustedes dos hayan llegado a un acuerdo. Permanezca tranquilo. Las probabilidades de cerrar una venta durante una entrevista de tipo "encuesta" son muy pocas... por lo tanto, saque partido de la situación utilizando las mismas tácticas de su cliente: ¡las que está utilizando con usted!

Por ningún motivo deberá sentirse ofendido ante la actitud de su cliente, o frustrado por su cortés defensiva ante sus renovados ataques. El comprador está haciendo un trabajo por el cual se le paga bien: saber "todo" acerca de su producto o servicio. Esto no significa que usted deba dejar de lado su habilidad como vendedor. Sea reservado, juegue a lo misterioso, pida más tiempo para "explicar" todo en detalle durante la siguiente entrevista.

El solo hecho de hablarle a la "caja de preguntas" puede resultar costoso. Uno de mis amigos, jefe de la división más próspera de una empresa muy poderosa, descubrió esto sin proponérselo. Durante una visita que este amigo mío y su jefe realizaron a uno de sus competidores, se les preguntó: "¿Cómo ha resultado ese nuevo empaque?" A esta inocente pregunta, el jefe de mi amigo respondió con una descripción completa del éxito obtenido con "ese nuevo empaque". Resultado: en pocos meses, la competencia estaba empleando el mismo tipo de empaque exitoso.

Aparte de dividendos no esperados, la estrategia obvia del comprador es reducir cuatro o cinco vendedores a dos, para luego escoger. El que usted sea un vendedor principal o secundario dependerá de tres factores: (1) su comportamiento para con el comprador, (2) su plan para manejar al comprador y (3) su paciencia.

Cuando su posible cliente formula pregunta tras pregunta sin mostrar ninguna intención de comprar, solamente podrá cerrar su venta en dos entrevistas de cada cien. La generalidad de los vendedores se sienten ofendidos por ello. Se sienten heridos. No pueden decidirse rápidamente a mostrarse agradables, alegres y con deseos de ayudar. En lugar de enojarse, usted debe mostrarse sorprendido y halagado por el interés que el comprador tiene en su producto o servicio. Felicítelo por las preguntas acertadas que formula. Déjele pensar que usted está tratando de controlar su emoción y que no está en guardia. Tome notas, vaya lentamente, coopere con él. No actúe como si su cliente fuera un adversario; actúe como si creyera que está surgiendo una amistad; pero, por amor de Dios, ¡no le dé una conferencia sobre la forma de empaque que utiliza su compañía!

El arte de vender y la amistad significan lo mismo para mí. Espero que sea lo mismo para usted, pues de lo contrario arruinará una entrevista de tipo "encuesta" si pierde el control, no está alerta, pierde los estribos o responde altaneramente. Obtendrá mejores resultados si marcha al ritmo de la "caja de preguntas" y le sigue el juego. Cuando confirme que todo es un viaje de pesca para su cliente, trate de obtener la mayor cantidad de información que le sea posible. Luego dígale al cliente que usted considera de tal importancia la empresa para la cual él trabaja, que ha decidido volver con su jefe para escuchar su opinión sobre el plan, que necesita la ayuda y la experiencia de su superior, y que quisiera regresar con un plan más elaborado. Quizás eso haga que su comprador se torne locuaz y revele algún secreto de su propia compañía.

¿Arriesgado? No realmente. Su oportunidad para cerrar una venta en una situación de este tipo es tan remota, que optar por una segunda entrevista le permitirá seguir controlando la situación. La mayoría de los vendedores de la competencia revelarán todo en la primera entrevista, pero usted no debe hacerlo. No suministre precios exactos —ni nada exacto— durante esa primera entrevista. No es conveniente el tipo de comparación en la cual el posible comprador se basa solamente en los costos: "El precio de mi producto es $425 la onza, el de la competencia es $509". Las probabilidades de cerrar la venta se reducen si la primera entrevista degenera en una sesión de regateo. Si usted permite que esto suceda, no tendrá literalmente ninguna razón para una segunda entrevista. Ya habrá contado su historia y estará a merced del "comité", o sea el grupo que deberá tomar la decisión contando con sólo una parte de la información requerida acerca de su propuesta.

La forma correcta de manejar una situación así es no revelarlo todo hasta no tener la oportunidad de reorganizar y reagrupar sus fuerzas. Luego debe empezar a elaborar su plan, paso por paso, con la ayuda de otras personas de su oficina. Llegará entonces a tener ese Plan Total en el que se hace hincapié en los beneficios de sus servicios: las personas que lo respaldan, las instalaciones, su tradición. Esto es lo que constituye el Concepto de Oferta Total (COT), el cual analizaremos en el capítulo 10.

El vendedor corriente se siente sorprendido por un alud repentino de preguntas. La mejor forma de manejar la situación es acoger de buen talante todas las preguntas, soportar la encuesta de buena manera, pero cuidándose de no suministrar información sobre precios, entregas, etc. Vale

la pena tratar de solicitar una segunda entrevista con la presencia de un "experto" —si es necesario— de la casa matriz. El mejor método es preguntar simplemente:

> "¿Para cuándo requiere toda esta información?"
> "¿Cómo podremos ayudarle mejor?" "Qué esperaría de nosotros si fuésemos escogidos como su proveedor?"
> "¿Con qué otro proveedor ha entrado en conversaciones sobre este asunto?"
> "¿Necesitará información específica acerca de términos, fechas de entrega, cantidades, tamaños, forma?"

Sea totalmente profesional a este respecto. Recuerde que estará tratando con un comprador que está buscando "información". Puede que no desee comprar absolutamente nada, pero no es conveniente pasar por alto lo que podría llegar a comprar. Analice al comprador. Estudie su situación. ¿Por qué valor será la compra que puede llegar a hacer: US$ 500 000? ¿US$100 000? ¿ En un año o cinco años? ¿Qué representan para usted y su compañía las posibles utilidades y el valor de las comisiones de su comprador? Sí, use su lápiz. Formule preguntas. ¿Es posible que resulte ser un nuevo Goliat? ¿O simplemente un cliente de mediana potencialidad? ¿O un perdedor?

Su comportamiento está siendo vigilado. El posible comprador sabe que tendrá que tratar con usted. ¿Es fácil o difícil negociar con usted? ¿Es usted una persona tratable? Esto es parte de lo que está sucediendo en la mente del comprador.

Una persona muy autorizada calculó que el 87% de todas las ventas y empleos se pierden, y el mismo porcentaje de matrimonios fracasan, porque la gente no sabe tratar

bien a los demás. ¡Esté alerta! Piense en la utilidad de las pequeñas cortesías; controle sus relaciones humanas. Así le será posible cerrar la venta en la siguiente entrevista.

El plan debe considerar dos alternativas para el comprador en potencia. Bríndele siempre algo cuando el comprador lo elija a usted. Si usted ofrece un plan de "tómelo o déjelo", la mayoría de las veces el comprador optará por "dejarlo".

En mi trabajo de vender cursos de capacitación en toda la nación utilizo el curso corto (tres meses). Esto hace que los posibles compradores se concentren en la idea de corto o largo, y no en algo vago como puede ser "cualquier cosa o nada". Siga mi ejemplo. Presente a sus clientes una alternativa y de todas maneras saldrá ganando.

Con el fin de dar mayor fuerza a su plan, vale la pena traer a un experto si la situación lo justifica. Solicite una semana de plazo para regresar, si es posible. Es importante contar con suficientes evidencias de clientes satisfechos: cartas de referencia, fotografías, cuadros y similares. Hable del hecho de que su compañía cuenta con ventas especiales por cierre de bodegas, programas de promoción, mercancía descontinuada; cualquier cosa que ayude a preparar el terreno para que su comprador acepte su programa total de compra.

Para resumir, cuando un posible cliente hace demasiadas preguntas pero no compra, usted debe:

- Reconocer que el comprador ha salido a buscar hechos, que ha salido de pesca. Cuide su comportamiento. No se exaspere.

- Seguir su juego. Obtener con toda cortesía la información que usted necesita.
- Evitar suministrar información específica como los precios, las entregas, etc. Espere un poco.
- Solicitar una segunda entrevista, lo cual le permitirá desarrollar un plan con la ayuda de expertos. Luego presentar al cliente un Concepto de Oferta Total (ver el siguiente capítulo).

Cuando encuentre este tipo de situación, ría para sus adentros. Luego contrólela por medio de una entrevista "planeada". Usted será entonces un verdadero estratega, un miembro de la élite. ¡Pertenecerá a ese 2% de vendedores que realmente tienen interés en vender pedidos más grandes todo el año!

* Seguir su juego. Obtener con toda certeza la información que usted necesita.
* Evitar suministrar información específica como los precios, las entregas, etc. Repetir un poco.
* Solicitar una segunda entrevista, la cual le permitirá desarrollar un plan con la ayuda de expertos. Luego presentar al cliente un Concepto de Oferta Final (ver el siguiente capítulo).

Cuando encuentre este tipo de situación, no pase sus adentros. Luego contrátela por medio de una entrevista "planeada". Usted será entonces un verdadero estratega, un miembro de la élite. ¡Pertenezca a ese 2% de vendedores que realmente tienen interés en vender pedidos más grandes todo el año!

10

Si desea volar, imite al águila y no al avestruz

"No reír, no lamentarse, no maldecir, sino comprender".

SPINOZA

"Y cerrar la venta".

DON SHEEHAN

¿Cómo se debe manejar al comprador antiguo o posible que dice: "Sus precios son demasiado altos, están por encima de los de su competencia"?

El vendedor novato odia esa expresión: "Sus precios son demasiado altos", y el vendedor profesional se esfuerza para no caer dentro de esa situación. El profesional veterano ha aprendido a presentar su oferta de manera tal que rara vez escucha quejas con respecto al precio.

Su cliente puede valerse de esa frase como una disculpa, o puede estar siendo sincero. Por consiguiente, es necesario observarlo detenidamente para saber si es sincero o si está tratando de obtener un precio más bajo. En cual-

quiera de los casos, una frase como la siguiente puede inclinar la balanza a su favor: "Señor comprador, existe una ley muy antigua que nunca cambia. Normalmente se obtiene aquello por lo que se ha pagado. ¿Cree usted en esa ley económica, señor comprador?" O si es un comprador antiguo, puede decir simplemente: "Necesitamos esos precios para permanecer en el mercado este año y el siguiente y así poder servirle mejor". También puede citar un ejemplo: "Una de las compañías más grandes de los Estados Unidos, Sears y Roebuck, de hecho trabaja en estrecha colaboración con los fabricantes para garantizar los márgenes de utilidad. Mi compañía no tendría ningún valor para su firma, y no cabría dentro de sus planes, si con el tiempo perdemos nuestro prestigio y salimos del mercado. Y esto nos podría suceder si no manejamos correctamente nuestra política de precios". Lo anterior lo aprendí de un vendedor de Schaak Electronics quien decía: "Es tan grande nuestro deseo de permanecer en el mercado que no podemos regalar la mercancía por el solo hecho de vender". También podrá decirle a su comprador: "Al comprar un producto de buena calidad, sólo tendrá que lamentarlo una vez".

El vendedor profesional nunca tiene problemas a causa de los precios. Se prepara muy bien para saber por qué tiene que obtener el precio correcto. El señor Heinz Goldman, de Zurich, Suiza, denomina a esto el "Concepto de Oferta Total". Significa que le hace un recuento al posible comprador de la historia de su firma: el número de años de tradición y experiencia, la calidad de la administración de su compañía, los servicios que el cliente recibe cuando compra, la sucursal de la ciudad, la entrega rápida, las personas confiables que trabajarán para él y los términos

razonables sobre los cuales trabaja el departamento de crédito. Este Concepto de Oferta Total le permite saber al cliente que su compañía permanecerá en el mercado durante mucho, mucho tiempo; que no es una "operación fantasma" con un gran riesgo de fracaso; que podrá suministrar lo necesario a sus clientes en las épocas buenas y en las malas.

Por consiguiente, antes de hablar de precios, el vendedor profesional le recuerda al cliente con toda amabilidad este Concepto de Oferta Total, y luego menciona suavemente los precios. Nunca grite sus precios. "Corteje" a su cliente y lo recibirán mucho mejor. Quizás sea útil escribir los precios en un papel pequeño y en números pequeños. Es una forma sutil de sugerir que los precios son realmente bajos y de poca importancia.

En los Estados Unidos, la historia de las firmas que reducen sus precios no ha sido buena. Con raras excepciones, todas han salido del mercado. Por eso es importante mantener la firmeza y no ceder en lo que a precios se refiere. Siéntase orgulloso de sus precios. Elabore un plan para que su cliente pague sus precios. Si emplea la estrategia adecuada logrará su objetivo. No se muestre hostil cuando le discutan sus precios.

Vista bien: camisa blanca y zapatos lustrosos. Preséntese ante su cliente con la apariencia de un vendedor de la IBM. Los vendedores de la IBM (y decenas de ellos han asistido a mis cursos) son los vendedores mejor vestidos de todo el mundo. Y no rebajan ni un centavo en sus precios.

La sinceridad le ayudará para enfrentarse a las objeciones sobre precios. He presenciado centenares de entrevistas exitosas protagonizadas por vendedores bien vesti-

dos, sinceros y agradables que comprendían el Concepto de Oferta Total. Los compradores siempre utilizaron la gastada frase "Sus precios son muy altos", pero estos vendedores equilibrados lograban convencer a sus clientes de que los precios eran los correctos. (Algunas cosas tienen que tener cierta altura. Pregúnteselo a cualquier conductor de camión que haya intentado pasar por debajo de un puente muy bajo.)

Usted deberá estar preparado para relatar toda su historia antes de mencionar los precios. Según he podido determinar, únicamente un 10% de los compradores en los Estados Unidos compran por el precio. Es posible convencer al otro 90% para que pague su precio.

CINCO MANERAS DE OBTENER SU PRECIO

1. Vestir muy bien.
2. Ser agradable.
3. Ser sincero.
4. Usar el Concepto de Oferta Total antes de mencionar precios.
5. Mantener la calma, porque el comprador puede estar dando rodeos.

Es importante comprender que no importa el precio que usted pida, siempre encontrará resistencia. Es natural que los compradores se resistan. ¡No lo tome a pecho! La frase "Deseo estudiar otras ofertas" generalmente no es válida. He logrado determinar que más del 50% de las perso-

nas no estudian otras ofertas, por desidia o porque simplemente no tienen el tiempo para hacerlo. Es totalmente normal que los compradores duden. No abandone su posición debido a esas dudas. ¡Piense siempre en el conductor del camión! También usted podrá romperse la cabeza al pasar por un "puente demasiado bajo".

Hace poco, uno de mis compradores dijo: "He estudiado su plan y el de Dale Carnegie y no sé por cuál decidirme. El precio que usted me da es más alto". Inmediatamente recordé el Concepto de Oferta Total y repliqué: "Trato de lograr que mi plan sea más personalizado al conceder sesiones de repaso cada seis meses y un año después, sin costo adicional alguno. Durante esas sesiones brindo ayuda individual".

Este esfuerzo adicional significó que el estudiante girara un cheque por cerca de US$400 para mi compañía, y no para la competencia. ¿Por qué? Porque le ofrecí un servicio inmediato a bajo costo. Usted puede hacer lo mismo. Vale la pena hacer un pequeño esfuerzo adicional para llegar más lejos. Conceda beneficios adicionales que le cuestan poco o nada, como puede ser entregar la mercancía (si es pequeña) en su propio automóvil durante la hora del almuerzo. Su rapidez le ayudará a ganar la batalla de precios y obtendrá el pedido.

Utilice material visual del producto en colores vivos y atractivos. Esto contribuirá a reducir la resistencia del cliente. Trate de no dar el precio sino hasta el final. Si comienza con el precio estará sólo repitiendo, y pondrá en práctica el arte de los precios o, peor aún, el arte de regalar su mercancía, ¡y no el arte de vender! Piense en esto por un momento. Si su cliente está oponiendo mucha resistencia

debido al precio, existe una gran probabilidad de que su presentación haya sido inadecuada o incompleta, o de que no haya dado la suficiente importancia a la parte de su oferta relacionada con el Concepto de Oferta Total. Plantéese los siguientes interrogantes:

1. ¿Será posible que mi presentación sea inadecuada o incompleta?
2. ¿Me habré convertido en alguien que sólo repite precios, en un regateador? ¿Estaré regalando la mercancía?
3. ¿Tengo la suficiente determinación para lograr que el cliente acepte mis precios?
4. ¿Me siento verdaderamente orgulloso de mis precios?
5. ¿Comienzo mencionando precios, o los dejo para el final?

   Cuanto más demore su referencia a los precios mejor será.

No permita que la objeción a los precios lo afecte. Siempre habrá alguien que cobre menos. Inevitablemente perderá algunos pedidos a causa de los precios, pero es importante determinar si ello realmente significa una pérdida. Algunas veces resulta mejor no haber logrado la venta. En la ciudad de Minneapolis existe un edificio de Servicios Diversificados para Inversionistas, cuyo valor es de US$140 millones. Es el edificio más alto que existe al occidente de Chicago, una verdadera maravilla de vidrio y acero. Un día expresé mis felicitaciones a un contratista que había obtenido un contrato importante para efectuar trabajo en el edificio. Esbozó una amarga sonrisa y me dijo: "Realmente

no obtuve ningún triunfo. Nuestros precios resultaron demasiado bajos para permitir unas utilidades adecuadas".

Estudie este material y concéntrese en los datos que le interesen. Trate de poner en práctica una sola de estas ideas durante una semana: vestir mejor, emplear el Concepto de Oferta Total o evitar mencionar precios. Cuando vea los resultados, estará ansioso de poner en práctica todas las estratagemas.

Finalmente, con el propósito de evitar que el precio sea una espina permanente, trate de vender usted mismo al comprador siempre que sea posible. Por esto quiero decir que la cortesía no tiene rival: es necesario saber escuchar con atención, abrir la puerta y ponerse de pie cuando una mujer entre en una habitación. Los obsequios pequeños y poco costosos —libros, calendarios, bolígrafos originales— pueden lograr que la discusión sobre los precios ocupe un segundo plano. Su amabilidad a menudo logrará que el cliente acepte su oferta sin darse cuenta. Si ha invertido mucho dinero en su traje, no escatime en algo como la amabilidad y el buen humor. No le cuestan nada.

No subestime el poder de ser la persona cordial y amable que simplemente agrada a los clientes y posibles compradores. A todos nos gusta negociar con las personas que nos agradan, independientemente del precio. Además, los compradores inteligentes saben que para lograr un "buen precio" deben sacrificar alguna otra cosa: rapidez de entrega, servicio, calidad o condiciones de pago.

Haga hincapié en el hecho de que su empresa es seria y que seguirá en el mercado el año próximo. Recuerde que el problema de los precios no es sólo suyo sino también del comprador. Usted no sólo obtendrá más pedidos, sino que

estará sentando las bases para una relación duradera, con precios correctos. Tenga siempre en cuenta que en los Estados Unidos las compañías que han optado por cortar sus precios no han tenido mayor éxito. Es sólo cuestión de conocer los miles de fracasos comerciales que ocurren cada año. Mi experiencia me dice que en los últimos años de recesión, más o menos la mitad de las empresas que cerraron sus puertas para siempre se vieron forzadas a hacerlo principalmente porque no supieron mantener sus precios. Perdieron por falta de convicción en cuanto a lo que debían cobrar por sus bienes o servicios.

Imagine que el precio es su propio cuello. ¡No lo corte!

Memorice esta fórmula y aplíquela cada vez que su comprador utilice el estribillo "Sus precios son demasiado altos":

V - Vista bien.
E - Explique el Concepto de Oferta Total.
N - No salga del mercado por rebajar sus precios.
C - Actúe con cortesía.
E - Espere resistencia por parte de su cliente.
D - Domine a la competencia; no la enfrente.
O - Oculte el precio, pero no su sonrisa.
R - Recuerde vender y no se afane por mencionar el precio.

Otra manera de manejar la objeción "Su precio es demasiado alto" o "Su precio es alto" es cerrando la venta inmediatamente. Muchas autoridades en el campo de las ventas no reconocen que la crítica de los precios es la señal más evidente de que el comprador desea comprar.

Creo sinceramente que la objeción directa contra los

precios se debe contrarrestar de inmediato con una tentativa encaminada a la venta. Doy como ejemplo lo que me sucedió con un posible comprador cuando le pedí US$ 1 000 por dar una conferencia a siete vendedores durante un solo día. Dijo simplemente: "Es demasiado dinero". Sin dudar agregué algo que sabía era conveniente para él: "Puedo estar en la ciudad de Seattle el 2 de octubre para dictar el curso a sus empleados en el Hyatt House". Sin pensarlo contestó: "Acepto". Si hubiese optado por referirle todos los beneficios del curso, hubiera perdido esa venta.

La próxima vez que tenga que enfrentarse a la resistencia de un cliente, vaya directamente hacia el cierre de la venta sin dar más explicaciones. Recuerde que vivimos tiempos difíciles. Debe respetar las objeciones que pueda tener un cliente con respecto al precio, pero no por eso debe ceder su terreno. Si se mantiene firme en los precios, le garantizo que todavía estará en el mercado el próximo año, ¡y su compañía vivirá para celebrar un sesquicentenario más de la independencia de su país! Apele directamente al sentido del honor de su cliente. Si vende bienes y servicios, pregúntele cómo capacita él a sus vendedores. Pregúntele si no cree que una tradición de buena calidad, cumplimiento, condiciones razonables, más la determinación de permanecer en el mercado, son mejores que una operación dudosa de un solo día. Dígale que usted cree en su compañía y que espera que él crea en la suya.

¿Piensa que es un lenguaje demasiado fuerte? ¡De ningún modo! Diga las cosas como son y muéstrelas como son. Luego pida a su cliente que compre. No se sienta mal por tener que pasar 20 minutos o una hora discutiendo el aspecto económico.

Piense siempre en la diferencia que existe entre el vendedor novato y el profesional. El vendedor inexperto rebaja el precio y se pone la soga al cuello. Cuando hable del precio, dígalo, pero no se detenga. Siga hablando y diga, "La inversión es de US$1000 dólares y por ese dinero usted obtiene una entrega el primer día de la semana, plazo de facturación a un mes, más una mercancía totalmente garantizada". Diga todo esto con voz pausada y ¡mire a su cliente directamente a los ojos!

11

Pase de pelota

El indeciso que dice que debe consultar primero con su socio, su esposa, su abogado o la junta directiva no debe nunca manejarlo a usted. Un cuidadoso estudio de este tipo de comprador me ha permitido comprobar que es una táctica premeditada para no tener que tomar una decisión. Esa persona arregla todo de antemano con su socio o con la junta y se siente muy seguro al usar esa treta. Suena tan bien a los oídos del vendedor, que éste rara vez piensa en desafiar al comprador. Parece como una decisión de la Suprema Corte. Nadie desea molestar a este tipo de comprador; nadie se atreve a preguntarle cuáles son sus intenciones.

Estoy seguro de que, en la mitad de los casos, el comprador es un indeciso que siempre les "pasa la pelota" a otros, y que siempre tiende a postergar cualquier decisión. Una de las mejores maneras de enfrentar esta situación aparentemente imposible es utilizando la técnica de "suponiendo que". Cuando el comprador dice que debe consultar con tal o cual, el vendedor debe acorralarlo diciendo: "Suponiendo que su socio (o la junta) aprueben mi idea o mi

plan, ¿estaría usted de acuerdo también?" Esto generalmente toma a los clientes por sorpresa y, en general, un 75% de ellos aceptan la idea.

El siguiente paso es seguir desafiando al cliente, al pedirle el número telefónico de esa tercera persona o pedirle que le telefonee en ese preciso instante. El cliente le habla acerca de usted a ese tercero, y luego usted toma el teléfono para hacer una cita con él o ella: abogado, socio, junta o gerente de banco. Cuando se entreviste con esa tercera persona, usted deberá iniciar su conversación de la siguiente manera: "El señor Fulano me ha manifestado que está de acuerdo con mi idea, pero él quisiera que usted me diera su opinión". Es necesario adueñarse de la situación en forma positiva e imponerse con toda confianza. En esta forma podrá salirle adelante a su indeciso comprador.

El número de ventas cerradas se reduce lastimosamente cuando el comprador trata de repetir su presentación de venta a un tercero. Si está pensando en eso, ¡mejor olvídelo!

Por regla general, la esposa, el abogado o el socio lo persuadirán de que no debe ensayar un nuevo producto o algo diferente; o, de hecho, nada. Por lo tanto, es importante arremeter en el momento indicado. Despeje sus dudas con la siguiente pregunta: "¿Si esa otra persona encuentra buena mi oferta, aceptará usted?" Es algo muy lógico, y funciona cuando se tiene la audacia para decirlo. Llegará el momento en que usted deseará poner en práctica este sistema cuando se sienta cansado de escuchar: "Debo hablar con otra persona primero".

Si el comprador sugiere que puede darle el mensaje a esa tercera persona, es necesario persuadirlo de que no lo

haga. Dígale que, según su propia experiencia, la tercera persona siempre hace preguntas que sólo usted puede contestar. ¡Sea firme! Es muy difícil que Don Indeciso logre hacer alguna venta en lugar de usted. Nunca obtendrá un pedido de la conversación entre el comprador indeciso y su esposa o su socio. Sencillamente es algo que no sucede nunca. Ahora que lo sabe, no caiga en la trampa. Si no logra hablar personalmente con la persona que tiene el poder de decidir, abandone la lucha con hidalguía.

Hace varios años contribuí a la obtención de un aumento de 97% en las ventas de la Future Homes Company, de Wadena, Minnesota. Resultó ser un aumento sin precedentes. Veinticinco vendedores vendieron casi un 100% más en un período de cuatro meses. Decidí entonces hablar con el gerente, James Jager, acerca de cursos adicionales de capacitación gerencial. El servicio total tenía un valor de US$5000, y todos los gerentes se beneficiarían del curso. Su respuesta fue: "Tendré que hablar con los gerentes para saber si están interesados en la capacitación. Después de todo, acaba de terminar uno de sus cursos".

Le dije: "Jim, supongamos que habla con los gerentes y ellos están de acuerdo con que el curso para gerentes es una buena idea. De ser así, ¿aceptaría usted mi factura por US$5000?"

Su respuesta inmediata fue: "Por supuesto". Procedí entonces de la siguiente manera: Le dije: "Jim, reunamos a esos ocho gerentes a fin de darles la buena noticia del seminario para los gerentes". Fijamos una fecha, y me siento feliz al decir que tomaron mi curso.

Si hubiera manejado la situación de otra manera —permitiendo que Jim hiciera la presentación a los geren-

tes— el resultado hubiera sido otro. He visto cómo, cuando Don Indeciso trata de hacer la venta en lugar del vendedor, el informe inevitable es: "Piensan que es una gran idea... pero para el año próximo", "No es la época adecuada del año" o "Vale demasiado". " Usted pierde, el primer comprador pierde y la tercera persona también. Todo el mundo pierde, simplemente porque usted no utilizó la técnica de "suponiendo que". Si Don Indeciso insiste en transmitir el mensaje en su lugar, la situación es grave. Retroceda, tranquilícese y cambie de tema; podría lastimar el amor propio de la persona. Vuelva entonces al tema: "¿Quién hará la presentación a ese tercero?" (Siempre es mejor ofender que tener que defenderse.) Diga con toda suavidad a su comprador indeciso: "Deje que yo me haga cargo de esa presentación. Estoy seguro de que a usted no le gustaría que otro hiciese su trabajo. Me encantaría hacerlo y espero que usted esté presente para escuchar cada palabra que yo le diga a su gente". ¡Esto generalmente detiene en seco al comprador! La mayoría de las veces comprende el punto inmediatamente. El indeciso honesto sabe que si tuviera que transmitir un mensaje sobre su propio producto le gustaría hacerlo personalmente —a su manera, utilizando su propio sistema y sus propias palabras— de tal forma que él sabrá respetar su petición de hablar sobre el producto a un tercero. Como persona indecisa que prefiere que otros tomen las decisiones, podrá ver claramente el valor de dejarlo hacer su trabajo.

Todo esto debe hacerse sin tardanza. Cuanto mayor sea la demora, menores serán las posibilidades de cerrar el negocio. Por lo tanto, haga una cita telefónicamente con esa tercera persona allí mismo. Si el socio no está, haga una

cita para esa misma tarde o para el día siguiente y dígale a Don Indeciso que usted desearía que él estuviera presente.

¿Cuál es la razón para que este tipo de comprador utilice la táctica de "pasar la pelota"? Su inseguridad. Teme cometer un error. Lo importante es evitar las demoras. Tratar de curar la postergación con la duda es como tratar de enfriar la sopa con un soplete. Durante mis 25 años de trabajo he aprendido que la demora es la causa del 95% de los fracasos. Es cuestión de que la suerte no está de su lado y, por lo tanto, usted deberá hablar firme pero amigablemente con el comprador inseguro para convencerlo de que su causa es justa. Hasta donde sea posible, debe mostrar evidencias, cartas de referencia acerca del producto, cartas de compañías que hayan obtenido beneficios considerables por el uso de sus productos o servicios. Luego mencione que el mismo problema de la primera persona entrevistada y de un tercero también surgió en un principio con dichas compañías ahora satisfechas. Con tacto, pero fríamente, haga ver a su comprador que usted, como segunda persona dentro de esa buena transacción, desempeñó el papel de intermediario. Mencione que usted conoce todos los detalles y hágale ver a Don Indeciso todo el tiempo que ahorrará si deja que usted haga su trabajo. ¿Qué otra cosa podría parecerle mejor a quien gusta de pasar la pelota? Si fuera lo suficientemente ambicioso como para querer hacer la transacción, no estaría tratando de deshacerse del problema.

El cardenal Richelieu decía que todos debemos practicar la diplomacia a diario. He aquí su oportunidad para perfeccionar lo dicho por el afamado prelado. ¡Podría llegar a ser un Henry Kissinger! He aquí su oportunidad para utilizar tácticas de alto nivel. Ensaye su estrategia con anti-

cipación. Luego desafíe a Don Indeciso directamente con la técnica de "suponiendo que". En esa forma habrá "eliminado lo negativo y acentuado lo positivo". La audacia de su táctica —su suposición firme de obtener un resultado positivo— intrigará a Don Indeciso. He visto muchas veces que esta táctica da ánimo a los compradores inseguros. Pintan en sus mentes el cuadro de la Tercera Persona que le sonríe a Don Indeciso por haber tenido la inteligencia de enviar al vendedor con el verdadero sabelotodo. "Ésta", piensa Don Indeciso, "es una de las mejores formas de pasar la pelota. ¡Me quito de encima al vendedor y al mismo tiempo me gano al jefe!"

La estrategia para quitar de en medio a Don Indeciso y evitar que realice la presentación del producto siempre implica un riesgo. Su reacción puede ser de enojo, o puede sentirse ofendido y terminar con las negociaciones en ese mismo instante. He experimentado rechazos de este tipo, pero siempre que me he dejado influir por la manera de pensar del primer comprador —permitiéndole hacer mi presentación— he obtenido malos resultados. Finalmente, después de sufrir fracaso tras fracaso, decidí actuar con sensatez y hoy lo hago a mi manera, o simplemente me retiro con una breve explicación: "Señor Comprador, he aprendido que hago las cosas con todo éxito cuando me encargo de un trabajo desde principio a fin. Prefiero retirarme de esta situación porque usted no me permite manejar la transacción ni siquiera al comenzar". Aun si esa primera persona con quien he hablado me deja retirar, me queda la satisfacción de haber sido firme y de haberme apegado a mi método de trabajo. Y salgo de esa oficina sabiendo que la próxima vez podré manejar mejor a quien me diga: "Debo

hablar primero con un Tercero". En esa forma queda el caso cerrado. Mi mente sabrá que no debo hacerme ilusiones con ese tipo de clientes, pero quedará despejada y preparada para un nuevo comprador que esté dispuesto a negociar.

Para resumir, a continuación aparecen las técnicas que se deben utilizar al encontrarse con el comprador inseguro que dice: "Debo consultar primero con mi socio, la junta, mi comité, mi gente, mi capataz":

- Desafíelo de entrada con la técnica de "suponiendo que": "Si a su socio le agrada, ¿aceptará usted la idea o el plan?"
- Cuando ese primer comprador exprese el deseo de presentar la idea a un tercero, sea diplomático y dígale que está seguro de que a él no le gustaría que usted hiciera su trabajo si él estuviera en su posición. Sea firme. Dígale que según su experiencia, la tercera persona siempre tiene preguntas que la primera persona no sabe responder.
- Aunque pierda por utilizar este sistema, por lo menos podrá salir intacto. Una cosa es segura, una de cada dos veces se gana con esta técnica. Brinda esa especie de "dureza mental" que Vince Lombardi utilizó para formar equipos de campeones. También le servirá a usted.
- Si un comité debe decidir acerca de su oferta y no se le permite estar presente, dé a quien vaya a remplazarlo una cinta magnetofónica grabada que se pueda tocar ante el comité. ¡Esto funciona! Por lo menos le quedará la satisfacción de que su competidor no tuvo la inteligencia de hacer lo mismo.

hablar primero con un "[illegible]". En esa forma queda el caso cerrado. Mi mente sabrá que no debo hacerme ilusiones con ese tipo de clientes, pero quedaré despejada y preparada para un nuevo comprador que esté listo a negociar.

Para resumir, a continuación aparecen las técnicas que se deben utilizar al encontrarse con el comprador que quiere decir: "Debo consultar primero con mi socio, la junta, mi comité, mi gerente, mi capataz":

- Desafíelo de entrada con la técnica de "supongamos que": "Si a su socio le agrada, ¿compraría usted la idea o el plan?"
- Cuando ese primer comprador exprese el deseo de presentar la idea a un tercero, sea diplomático y dígale que está seguro de que a él no le gustaría que usted hiciera su trabajo si él estuviera en su posición. Sea firme. Dígale que según su experiencia, la tercera persona siempre tiene preguntas que la primera persona no sabe responder.
- Aunque pierda por utilizar este sistema, por lo menos podrá salir ileso. Una cosa es segura, una de cada dos veces se gana con esta técnica. Brinda esa especie de "dureza mental" que Vince Lombardi utilizó para formar equipos de campeones. También le servirá a usted.
- Si un comité debe decidir acerca de su oferta y no se le permite estar presente, dé a quien vaya a reemplazarlo una cinta magnetofónica grabada que se pueda tocar ante el comité. ¡Esto funciona! Por lo menos le quedará la satisfacción de que su competidor no tuvo la inteligencia de hacer lo mismo.

12

Grafospasmo

En la venta de un artículo costoso, el comprador está listo para firmar pero sufre Grafospasmo: no quiere firmar. ¿Qué hacer entonces?

El tipo de método sugerido a continuación para solucionar este problema tan común es lo que yo denomino el "Plan de protección para el comprador". Ha sido utilizado con éxito en la venta de productos costosos, tales como yates, aviones, automóviles y electrodomésticos. ¡Se utilizó inclusive para venderle aviones de propulsión a chorro a Israel!

La escena es la siguiente: el vendedor ha utilizado todas las estratagemas y tácticas que conoce, está exhausto física y mentalmente, pero no ha conseguido nada. El comprador deja ver que está de acuerdo, que le parece bien el negocio, pero no se decide a actuar. Parece dudar; un minuto parece interesado, y al otro parece indiferente. La venta está suspendida en la acción. ¿Qué se debe hacer? ¿Por dónde empezar, qué decir? La mayoría de los vendedores se quedan inmóviles, atrapados en esa atmósfera de indecisión. En su cabeza, la situación está algo más que perdida. Pero no es así.

He aquí la forma de actuar en esta situación de estancamiento: "Señor Comprador, ¿ha oído usted hablar de nuestro 'Plan de protección para el comprador'?" Claro que no; usted nunca le ha hablado de él, pero es el momento de hacerlo. "Señor Comprador, deme un depósito sobre este artículo y le firmaré un documento en que conste lo siguiente:

1. Si el precio del producto aumenta durante los próximos 30 días, será suyo por el precio antiguo.
2. Si el precio del producto baja en el transcurso de los próximos 30 días, será suyo por ese menor precio.
3. Si por cualquier razón cambia de opinión durante las próximas 72 horas, con gusto le devolveremos su depósito".

Luego pregunte: "¿No le parece justo?" ¡Ni siquiera Diógenes, el famoso griego de la linterna, pudo haber encontrado un trato más honrado que ese!

Estamos atrapando así a la mayoría de los clientes evasivos. Rudy Boschwitz, de Plywood, Minnesota, intervino en una situación en Chicago en la cual el presidente de la compañía para la cual trabajaba había intentado durante 40 minutos persuadir a un cliente sin resultado. Boschwitz utilizó rápidamente la táctica de protección del comprador y logró cerrar la venta.

Según los informes que he podido obtener en los últimos dos años, el uso de esta táctica significa un "salvamento" de 90% para los vendedores. En otras palabras, si 100 personas han aceptado el Plan, 90 hacen la compra. Algunos dicen que es lo mismo que dejar el caso "pendien-

te". Eso es cierto; pero, ¿qué hay de malo en ello? Los vendedores que usan ese sistema, como George Philips, de Cheyenne, Wyoming, se venderían por él. Tengo vendedores en Seattle, Las Vegas, San Francisco y en todo Estados Unidos que lo utilizan como último recurso y se benefician de él. Sí, es un último recurso para cerrar una venta. Se debe emplear únicamente cuando el posible comprador va a salir del almacén. Generalmente usted lamentará su partida; pero en esta forma usted se beneficiará de ella.

Dígale sin miedo que si encuentra el mismo artículo con todas las características y garantías de su producto, además del servicio que brinda la compañía después de la venta, debe aceptar la oferta de la competencia. Si no, debe volver donde usted. Si regresa para que le devuelvan su dinero, de todas maneras tendrá una nueva oportunidad para tratar de venderle.

Esta técnica del "Plan de protección para el comprador" se aplica en los casos en que el cliente dice: "Deseo mirar en otras partes". Como ya mencioné antes, únicamente un 50% de estas personas realmente buscan el producto en otras partes. Las demás son perezosas o simplemente no tienen el tiempo para buscar.

Siempre debe tener a la mano la tablilla con el sujetapapeles y el formato del contrato, a fin de poder escribir el pedido rápidamente y sin torpeza. Siempre debe llevar un mínimo de tres bolígrafos. Algunas veces, los compradores son como el acero: duros. Pero cuando se *calientan,* son como acero al rojo vivo: ¡maleables! Aproveche su oportunidad y cierre la venta. No importa si se encuentra en un avión, un aeropuerto, un túnel, una embarcación, una bodega, o en lo más alto de una torre. Hágalo ahora. Y no

diga que el acuerdo es un "contrato" porque esa palabra asusta a los compradores. Un acuerdo es exactamente lo mismo, pero no suena tan duro. No le pida al comprador que firme, simplemente que dé su "visto bueno al acuerdo". En la ciudad de Madison, Wisconsin, un vendedor necesitaba la firma del esposo y la esposa, pero les pidió que dieran su visto bueno y lo hicieron sin dudar.

No se dé por vencido cuando se encuentre con un comprador que simplemente no quiere cerrar la venta. Utilice el "Plan de protección para el comprador" y verá la diferencia. Pronto tendrá entre seis y diez compradores que nunca tuvo antes.

Un vendedor de St. Paul, en el estado de Minnesota, me comentó que le debe al Plan el 20% de sus ventas anuales. No es de sorprenderse entonces que siempre ocupe uno de los primeros lugares entre centenares de vendedores que se dedican al ramo de electrodomésticos, cocinas, muebles y artículos similares.

El Plan también exije un buen seguimiento para completar la venta. Haga el seguimiento del negocio con todo entusiasmo, para que pueda cerrar la venta dentro del plazo acordado, digamos treinta días. El Plan por sí solo resuelve el problema de los compradores que "salen del almacén sin comprar"; la otra parte de la venta, consistente en un buen seguimiento, completa el ciclo con el cierre definitivo de la transacción. Utilice el teléfono, el correo, la visita personal: todos son excelentes métodos. La mejor forma de abordar al comprador es decirle a través del teléfono, con una voz muy agradable: "La mercancía ya está lista y brillada. Cuando venga a recogerla, estaré esperándole para ayudarle a colocarla dentro de su automóvil".

Para resumir, cuando se trate de vender artículos costosos y el comprador esté casi listo para comprar, utilice el "Plan de protección para el comprador" como último recurso.

Recuerde que con esta técnica estará salvando ventas. Podrá aumentar su tasa de ventas cerradas en el año en 10% a 20% o más, pero es necesario estar bien preparado y haber convenido de antemano con el gerente acerca de la posibilidad de ofrecer el Plan. Una venta adicional a la semana significa 50% más ventas al año.

Es importante comprender que las personas preferirían decir sí. Es más difícil para ellas decir no. Usted puede facilitarles todo. Bríndeles la cortesía, por lo menos, del "Plan de protección para el comprador". El comprador seguramente dirá: "Me parece justo. Acepto". "Repita eso, por favor" o "Estaría loco si no aceptara eso".

¿Posee usted la fortaleza para utilizar estas técnicas comprobadas en su trabajo cotidiano? ¿Adaptará estas técnicas a su forma de vender? ¡Pienso que sí! La única manera de llegar a estar entre los mejores es aprendiendo de las experiencias de los demás. Los que "pudieron haber sido" son los que dicen —sin siquiera ensayar las técnicas—: "Eso no funciona con mis clientes" o "Mi territorio es diferente". Esa forma de pensar identifica al perdedor. Es lógico que existen diferencias, pero no hay nada más uniforme que la naturaleza humana.

Como vendedor, usted deberá hacer muchas cosas, entre ellas despertar en otros el deseo de actuar. El "Plan de protección para el comprador" le ayudará a lograrlo. El vendedor astuto sabe que debe aumentar la sensación de urgencia del comprador para que éste entre en acción.

George O' Neil, de la Compañía Roberts y Acquire de Novato, California, me dijo en una ocasión: "No hay razón por la cual un posible comprador no se puede convertir en un cliente". Si parece que la situación carece de urgencia para el comprador, el vendedor deberá agregar ese elemento. Será como el sabroso platillo que se vende porque el cliente percibe el aroma que sale de la cocina.

En mi opinión, George O'Neil es uno de los mejores vendedores de productos costosos en los Estados Unidos. Sus ingresos se acercan a la marca de los US$100 000 en comisiones anuales. Viste con toda elegancia, piensa de forma admirable, y gana casi la mitad de lo que gana el Presidente de los Estados Unidos. George O'Neil vende casas móviles: 400 en sólo tres años. ¡Esto tiene que ser algún tipo de marca mundial! George es un hombre de técnica. Es 100% técnica. Si un comprador le dice: "Solamente estoy curioseando", George simplemente pregunta: "¿Cuánto hace que viene curioseando?" y se basa en la respuesta para comenzar a cerrar su venta.

Los expertos afirman que el 10% de los vendedores que trabajan con artículos costosos ganan US$25 000 al año, y solamente el 2% de los vendedores de artículos costosos ganan US$50 000 al año. En los diez años que he viajado por los Estados Unidos, he descubierto que esa afirmación es totalmente cierta.

Los vendedores de artículos grandes y costosos hacen una de tres cosas: (1) Enseñarle al cliente todo acerca del producto, (2) decirle todo acerca del producto, o (3) venderle el producto. El secreto está en no revelar demasiada información hasta que el cliente no haya comprado el artículo. Con mucha frecuencia el vendedor se ve imposibili-

tado para cerrar la venta de un producto costoso debido a que sació al cliente con demasiada información y lo hizo sentir como si ya tuviera ese producto, quitándole así la motivación para comprar. Por consiguiente, el comprador debe permanecer hambriento hasta el momento de dar el visto bueno a la transacción o de hacer un depósito. El vendedor debe guardarse deliberadamente ciertos pedazos de información y decir: "Cuando sea suyo, me sentiré encantado de contarle más acerca de esta característica" o "Cuando esté en funcionamiento, me gustaría mostrarles a usted y a sus empleados cómo se maneja correctamente". Resista la tentación de revelarlo todo. Controle el deseo de explicarle todo al cliente en un momento. Si usted lo dice todo, quizás haga feliz al comprador, pero no hará que se sienta comprometido a comprar. De hecho, si habla durante más de tres minutos, ya será demasiado. Permita que su comprador hable también.

No sienta miedo de decirles abiertamente a sus clientes que usted les dará instrucciones sobre aspectos vitales una vez hayan comprado el producto. Responda en forma parcial, o llenará sus cabezas de hechos y cifras innecesarios. Con eso sólo logrará que el comprador dude. Su responsabilidad es vender primero y explicar después.

Cuando un vendedor trabaja con artículos costosos, siempre siente la tentación de dar folletos a los posibles compradores. ¡No lo haga! Tenga un libro grande para mostrar, o muestre un folleto, pero diciendo que es el único que tiene. Cuando un posible comprador recibe un folleto, tiene una excusa más para regresar a casa y "pensarlo". Los compradores se sienten a salvo con los folletos. Piensan que es un sustituto breve para las cifras y los datos.

Leen y leen pero no tienen que tomar una decisión. Después de haber pasado años estudiando las ventajas y desventajas de darles catálogos y literatura a los clientes, he decidido aconsejar a las compañías que venden artículos costosos que no repartan literatura a sus posibles compradores, porque es una manera de soltarlos del anzuelo: así no tendrán que tomar una decisión. Las agencias de publicidad rebaten esta teoría, pero mi experiencia me indica que es sólo una forma de posponer, de intercambiar material y de decir cortésmente que no. Los únicos que se han beneficiado de la entrega de folletos y literatura han sido las agencias de publicidad y sus impresores. En lugar de gastar US$5000 en literatura, ¿por qué no invertir en cursos de capacitación para la fuerza de ventas? Entonces, por favor, ¡nada de literatura! Si la situación se torna demasiado difícil, "préstele" al cliente su única copia por un día y luego haga una cita para recoger su catálogo y cierre la venta. Durante siete años, nunca les he dado a mis posibles clientes material escrito sobre mi trabajo y, no obstante, mis ventas se han cuadruplicado. ¿Por qué no ensaya?

13

El mañana nunca llega

"Tomaré una decisión la semana próxima" es una frase componente de un diálogo teatral que debería recibir un premio de la Academia, un Oscar. Es difícil superar una frase de esa categoría, pero vale la pena recordar que un posible cliente tendrá muchas dificultades para repetirla. Vamos, entonces, Rock Hudson, ¡siga con su acto! Escuche la modulación de su voz para determinar la firmeza o pasividad con que dice: "Tomaré una decisión la semana próxima". Si el cliente responde con toda firmeza: "Búsqueme la semana próxima y le diré cuál ha sido mi decisión", usted podrá hacer algo que sólo algunos vendedores listos hacen. Agradézcale inmediatamente por haberse ocupado de su oferta y por haber sacado el tiempo para considerarla al menos. En esta forma estará haciéndole una especie de cumplido por su consideración. He aprendido que este tipo de enfoque produce una actitud más benigna en los clientes. Seguramente este comprador muy bien entrenado estará mejor dispuesto hacia su próxima estrategia.

¿Recuerda el viejo dicho: "El mañana nunca llega"?

Si eso es así, ¿qué posibilidades hay de que llegue la "semana próxima"? Lo mejor es empezar a moverse ahora.

En el caso de detectar una actitud más positiva en su cliente debido a su "agradecimiento", simplemente deje que la conversación se apague un poco y saque lentamente su libro de citas; ábralo sin afán en la página que corresponde a una semana a partir de la fecha, y luego pregunte con voz pausada: "¿A qué hora puede recibirme de hoy en una semana?" Por lo general, el cliente no estará esperando este contraataque y se desconcertará por un momento. No diga nada. Concéntrese únicamente en su libro. Si no contesta nada, pregunte: "¿Preferiría recibirme en la mañana o en la tarde?"

Es justo pedir una segunda cita o tiempo para tomar una decisión. El comprador rara vez se resiente por ello o se siente presionado. Muchos aceptan de buen grado ese método porque sienten que el vendedor les está ayudando a tomar una decisión acertada. Para el vendedor, es una manera diplomática de determinar si el comprador está realmente interesado o si simplemente está utilizando una estratagema para no comprar.

Si usted detecta un tono mecánico y pasivo cuando su cliente promete que tomará una decisión la semana próxima, podrá ponerlo a prueba utilizando razonamientos como los siguientes: "¿Realmente piensa que su situación habrá cambiado hasta ese punto en sólo siete días?" o "Voy a tomar el pedido ahora, con fecha de la semana entrante. Lo guardaré hasta entonces y lo llamaré por teléfono la otra semana para confirmar su pedido", o "Podrá ahorrarse el 1% si confirma el pedido hoy". Algunas veces podrá hacer un intercambio por algo valioso: "Agregaré 30 días más a su garantía si hace el pedido ahora".

El profesional está siempre preparado a enfrentarse a obstáculos, postergaciones e indecisión, pero sabe reservar un arma para lograr que su cliente tome una decisión en el momento. Él o ella saben que una demora, por cualquier razón, reduce las posibilidades de cerrar la venta. La gente cambia de parecer; se desencanta con facilidad, se enferma y muere. Los compradores pueden ser despedidos de su trabajo. Por lo tanto, cuando hay demoras, cualquier cosa puede pasar. De allí que el cierre de la venta sea una de las principales prioridades dentro del arte de vender. Si parece imposible cerrar una venta, las estrategias, tácticas y conspiraciones son válidas.

La verdad del asunto es que la expresión "Tomaré una decisión la semana próxima" puede significar muchas cosas, entre ellas: "Deseo que me haga una oferta más favorable". "Quiero que sufra para conseguir mi pedido". "La competencia suya vendrá a visitarme esta tarde y quiero ver qué me va a ofrecer...". "Debo pedirle instrucciones adicionales a mi superior antes de decidir" o "¿Qué podré hacer para librarme de este tipo? No tiene la más mínima oportunidad".

Todos esos pensamientos pueden estar pasando por la mente del comprador, y usted debe determinar qué terreno pisa con él. Podría estar desperdiciando su tiempo y el de él. No es bueno hacerle perder tiempo al cliente, pero es peor perder el suyo.

Si su instinto le dice que está en pésima posición, no tema preguntar: "¿Qué posibilidades tengo de poder venderle?" Es una pregunta justa que usualmente genera una respuesta honesta. Así sabrá por lo menos cuál es su posición.

También puede decir: "Veo claramente que usted se resiste a tomar una decisión. ¿Le importa si le pregunto por qué? ¿He hecho algo que lo haya llevado a demorar su decisión?" o "Por favor, dígame qué otra cosa puedo hacer para ayudarle a tomar la decisión correcta".

Se preguntará si estas tácticas funcionan. Yo le respondo que sí. Creo que el mayor volumen de ventas se cierra al cuarto o quinto intento.

Recuerdo cuando Louis Aronson se opuso a mi oferta de venderle dos furgones llenos de limpiador Ajax. No quería ni oír hablar de ello y dijo: "¿Debo comprar un pedido para dos años simplemente porque usted tiene una oferta especial? ¡Ni lo piense!" Se levantó, tomó su saco y se dispuso a salir de la bodega. Yo le dije: "Louis, ¿qué pensaría si regreso aquí en un lapso de 72 horas con pedidos firmados por todas las cajas?" Con expresión de sorpresa contestó: "Si es capaz de vender esa cantidad de cajas, merece que le compre el volumen de los dos furgones".

¡Eran 1000 cajas! Estaba lo suficientemente preparado para saber que por lo menos tendría la oportunidad de vender esa cantidad. Ya había planeado mi itinerario para visitar todos los pueblos de ese condado de Minnesota, incluyendo Little Falls, Genola, Harding y Pierce. Pasé como vendaval devastador por el condado de Morrison durante 72 horas. Obtuve pedidos por 950 cajas y se los presenté a Louis. Leyó cada uno con cuidado, miró las firmas y verificó la cantidad en una calculadora que tenía a mano. Sus dudas se desvanecieron: "¿Dónde debo firmar por toda la mercancía?" Me había tomado la molestia de elaborar el pedido con anticipación y se lo alcancé para que lo confirmara. En silencio dio su visto bueno y estampó su vistosa

firma, ¡un gran círculo que parecía un blanco! Cuando le entregué su copia, me ofreció trabajo como vendedor. Me presentó a su esposa, Molly, con un ademán de entera complacencia. Le dije que me sentía muy honrado pero que acababa de recibir la nominación del Vendedor del Año de Colgate Palmolive para un área de seis Estados del país y que había recibido un trofeo de manos de los ejecutivos de ventas y mercadeo de Minneapolis. Le dije que me sentía halagado por su oferta, pero que no podía aceptarla. Quizás él debió haberme preguntado: "¿Me dejará mostrarle cómo podrá convertirse en el Vendedor del Siglo trabajando para mí?"

La expresión "Decidiré la semana próxima" dice mucho. Indica que es necesario poner a prueba a ese comprador con todas las tácticas que tenga a su disposición. No constituye una señal para rendirse y compadecerse. Cuando escuche las palabras "semana próxima", comience a trabajar. Mantenga abierta la negociación ofreciendo pequeñas cosas adicionales o pequeños intercambios. ¡Pero actúe! No se prepare para salir corriendo, porque su cliente se formará una peor imagen de usted. Su falta de convicción alejará al cliente.

Muchas veces, el propio acto físico de quedarse 10 ó 20 minutos más con el comprador —manteniendo su posición— puede dar resultados positivos. El ofrecimiento de beneficios adicionales o de otros servicios puede salvar la situación, pero es necesario tomarse el tiempo para permanecer con el comprador. ¡No corra! Mantenga su posición con toda educación. Se sentirá encantado por la cantidad de pedidos que obtendrá.

Ensaye la "técnica del asedio": el vendedor mantiene

su posición de forma amable y profesional, hasta que termina con las fuerzas del cliente que, en su frustración, le dará el pedido mientras refunfuña: "Más vale que salga de esto de una vez. ¿Dónde firmo?" o "Hombre, qué voluntad la suya. Ojalá mis empleados tuvieran sus agallas. Acepto su oferta" o "Le haré el pedido hoy si usted hace esto mismo para mí. ¿Lo hará?"

La técnica de sitiar al cliente funciona. No dé un solo paso atrás. No abandone su posición. No se rinda.

Si quiere otra prueba más de lo que la tenacidad puede lograr, le voy a contar una historia acerca de Dios mismo. Aparece en los primeros cinco versículos del capítulo dieciocho del Evangelio de San Lucas, en caso de que usted desee leerla.

Se trata de un juez injusto que no quería escuchar a una viuda que tenía una queja muy grave en contra de un enemigo. Finalmente, se dio por vencido y pensó: "Aunque no temo a Dios y no me importa nadie, esta viuda me molesta tanto que le voy a hacer justicia; así ya no volverá más a romperme la cabeza".

¿Dejará que una pobre viuda sea mejor vendedora que usted?

Para resumir, cuando escuche: "Tomaré una decisión la semana próxima", usted deberá hacer lo siguiente para salvar la situación:

- Escuchar con atención la modulación de la voz del cliente a fin de determinar si hay firmeza o pasividad.
- Tratar de establecer una segunda cita.
- Si la respuesta es pasiva, preguntar si realmente

piensa que su situación habrá cambiado la semana próxima.

- Estar preparado para ofrecer servicios o ventajas adicionales a fin de salir con un pedido firmado.
- Preguntar al cliente cuál es su posición y qué puede hacer para mejorarla.
- Desafiar al cliente: tal como yo lo hice con Louis Aronson.
- Utilizar la "técnica del asedio". Simplemente no se mueva de su lugar. Tal vez logre cansarlo un poco.

14

Recuerdos del ayer

En los últimos 25 años he escuchado por lo menos unas 100 veces esta frase: "Estamos satisfechos con nuestro actual proveedor". No difiere mucho de esta otra: "Un pariente trabaja en esto" o "Mi vecino es quien nos vende desde hace años".

Cuando uno escucha esta frase siente como si golpeara un muro de concreto. Es como ser aplastado por una tonelada de ladrillos. No hay una forma sencilla de vencer un obstáculo de esa naturaleza. Es toda una cuestión de lealtad, amistad, años de trabajo, reuniones sociales, encuentros y comprensión recíproca. El cliente ha llegado incluso a aceptar las peculiaridades de su proveedor.

Obviamente, ambos conforman un dueto de antaño, y su selección preferida son los "Recuerdos del ayer".

El 98% de todos los vendedores simplemente abandonan el lugar cuando alguien les dice: "Le hemos comprado a la Compañía Tal durante 42 años". Rara vez encuentran una respuesta realista a esta objeción. La situación es verdaderamente difícil. Mi solución no es un remedio

rápido, pero me ha servido a mí y a muchos otros vendedores. Vale la pena que se esfuerce al menos por encontrar la lógica de mi plan.

Cuando el posible comprador sale con eso de "Estamos satisfechos con nuestro actual proveedor", actúo como si estuviera alarmado y respondo: "Esa posición podría ser muy costosa para usted y su compañía. Podría hacerlos extremadamente vulnerables; convertirlos en terreno propicio para un gran número de crisis. Permítame explicarle por qué". Luego presento tres argumentos muy buenos:

1. Los muchos años de experiencia comercial nos han enseñado que es necesario tener por lo menos dos proveedores. Las condiciones económicas y políticas de un país pueden cambiar de un momento a otro. Puede sobrevenir una guerra; la población puede cambiar.
2. Ya es un hecho que la próxima década será de escasez en cuanto a todo tipo de material, desde manzanas hasta el zinc.
3. Las cifras de 12 000 quiebras comerciales y 25 000 o más fusiones de empresas al año nos indican que debemos tener una mente abierta en lo que respecta a un segundo proveedor.

Con el fin de sacar a este cliente de su estrecho abrazo con su proveedor, se debe hacer solamente una cosa. Crearle dudas acerca de la idea de confiar en un solo proveedor. La entrevista se debe orientar hacia negociaciones futuras; así se logra que el cliente despierte de su marasmo y condicione su mente hacia el futuro. Cuando usted lo visite por segunda vez, seguramente se mostrará más ama-

ble y abierto. Por lo menos habrá comenzado a darse cuenta de que si algún día necesita de usted, sabrá dónde encontrarlo. No olvide que tal vez tenga que visitar a este tipo de cliente durante un año o más sin desmayar. Un buen día le comprará. Su perseverancia y la semilla de la duda plantada el primer día finalmente darán fruto.

Muchas veces, un cliente cambiará de parecer por diferentes razones: "Realmente no me gusta el vendedor que tienen ahora". "Conflicto de personalidad". "Nos han cambiado con mucha frecuencia las condiciones de pago y entrega". "Nos han tenido como cliente seguro durante mucho tiempo". "Es la segunda vez en poco tiempo que aumentan el precio sin decírmelo siquiera". "Ya no prestan servicios adicionales". "Demasiados cambios en el estilo".

Aparte de estas seis razones, podría haber otras 66 que inclinen a un comprador hacia usted. ¡Esté allí! ¡No pierda la paciencia! Créame cuando le digo que sucede todos los días.

Dígale a su posible cliente que, de acuerdo con las estadísticas, todo negocio pierde aproximadamente 20% de sus clientes al año. Es una pérdida tan natural como la salida y la puesta del sol. No le diga que sabe que el promedio de los gerentes duran en su cargo solamente cuatro años y cinco meses (lo he averiguado yo). Lo menciono sencillamente porque significa que nadie sabe cuándo deberá tratar con un nuevo agente de compras, o incluso con un nuevo dueño (la empresa promedio tiene una duración de siete años, de acuerdo con el Dr. Robert McMurray, de Chicago).

La estrategia básica consta de tres partes. Primera, hacer ver al cliente que la experiencia indica que siempre se

deben tener por lo menos dos proveedores. Segunda, tener paciencia, porque la fortuna estará de su lado. Por último, visitar constantemente al cliente para que sepa que usted está disponible.

Muchos compradores cambian de proveedor al final o al comienzo del año. Por lo tanto, es importante hacer un gran esfuerzo para conseguir nuevas cuentas en diciembre y enero. Durante sus reuniones, los compradores deciden con base en los inventarios, el sistema contable para registrar y cancelar facturas, las líneas que dejan de ser útiles. Nunca deje de anunciar nuevos productos y servicios personalmente o por correo.

A propósito, si no está todavía en el negocio del correo, es hora de que forme parte de él. En los Estados Unidos, transacciones comerciales por valor de cincuenta mil millones de dólares se hacen a través del correo. Cada uno de sus clientes y posibles compradores debe recibir correspondencia suya todos los meses. Permita que el cartero le ayude a mantenerse en contacto. Sirve para conseguir nuevos clientes, para venderle a clientes antiguos e inclusive a aquéllos que compran de vez en cuando. Después de haber sembrado la idea de un segundo (o primer) proveedor, su labor consistirá en cultivar esa idea, al igual que un jardinero mima a sus semillas.

SEIS MANERAS PARA MANTENERSE EN CONTACTO

1. Visitas personales frecuentes.
2. Correspondencia permanente.

3. "Ofertas super especiales" en ocasiones.
4. Una carta personal explicando los cambios del mercado.
5. Un almuerzo ocasional.
6. Permitir que el comprador ensaye sus nuevos productos.

Su estrategia debe consistir en un contacto permanente, pero sin presionar demasiado. Tarde o temprano dará frutos cuando usted necesite trabajo adicional. ¡Piénselo! Podrá tener decenas de clientes nuevos. En esto consisten precisamente los negocios. El buen estratega utiliza este método para hacerse a muchos clientes nuevos. Obtiene más de lo que le corresponde dentro de aquello que yo denomino la escaramuza anual por el millón de dólares en bonos y comisiones. El profesional sabe que hay muchos pedidos esperando al vendedor que conoce su trabajo. El vendedor avisado, positivo y agresivo no se asusta con las primeras notas de una vieja canción. ¡Más bien se dispone a afinar su puntería!

En cierta ocasión, cuando visité una oficina de la Weyerhauser, me sentí gratamente sorprendido por un gigantesco tablero en el cual aparecían los nombres de unas doce compañías y la siguiente leyenda: "Queremos que estas compañías se conviertan en clientes permanentes". El gerente me explicó: "Algún día serán nuestras; aunque nos tome tres años". Me sentí verdaderamente impresionado. ¿No cree que vale la pena preguntarse si tiene una lista semejante de posibles clientes permanentes dentro de su territorio? ¿Está a la vista de todos en sus oficinas?

Otro sistema que ha resultado ser útil en la situación

del proveedor antiguo es preguntarle sin rodeos al comprador todo acerca de ese proveedor: sus programas de entrega, condiciones, precios, servicios adicionales, descuentos. Quizás logre así que le suministre toda la información en una sola entrevista. Después de terminada su Visita, anote esa información tan pronto como pueda, y archívela para uso futuro. Esa misma información podrá resultarle útil para venderle más adelante a ese cliente que le es fiel a su proveedor. Un dato pequeño puede llegar a ser la clave para desalojar a la competencia algún día.

Hágale saber a ese comprador que usted estará en el juego durante mucho, mucho tiempo. Los vendedores inconstantes logran ganancias temporales con métodos disimulados, pero si usted logra resistir el "duro y prolongado esfuerzo", podrá recoger sus frutos. Cuando escuche la frase "Estamos satisfechos con nuestro actual proveedor", recuerde la naturaleza humana básica. En algún lugar del camino, alguien habrá de tropezar. Si usted se tomó la molestia de dedicar tiempo a que "su comprador se percatara de su existencia", estará en buena posición para beneficiarse de los errores del antiguo proveedor.

Para resumir, la estrategia debe ser la siguiente:

- Decirle al comprador, en tono de alarma, que es pésima idea tener negocios con un solo proveedor.
- Mantenerse en contacto, ya sea por medio de visitas o de correspondencia. Mantener informado al comprador acerca de sus nuevos productos y servicios.
- Ser paciente y comprensivo. En algún momento,

la naturaleza humana prevalecerá. Alguien dará un mal paso y usted será el beneficiado.

Se requiere una paciencia sobrehumana en "esta escaramuza millonaria" de los bonos y las comisiones. Pero, le repito, no debe permanecer cómodamente sentado o de lo contrario su comprador hará lo mismo.

15

La barrera del presupuesto

Los compradores a menudo dicen: "No hay presupuesto para eso" y, créame, hablan muy en serio. Durante generaciones, los hombres de negocios en los Estados Unidos han aprendido a elaborar presupuestos y a aferrarse a ellos, no importa lo que suceda. En mi opinión, esta noción gastada se ha utilizado como disculpa para todo en el mundo de los negocios, en detrimento de la propia empresa.

Personalmente he logrado solucionar en parte esta difícil situación, y he logrado cerrar varias ventas utilizando una técnica muy sencilla que empleé una vez con una compañía de fondo mutualista de Minneapolis, denominada Investors Diversified Services. La compañía deseaba un curso de capacitación para 80 de sus vendedores pero no tenía presupuesto en ese momento; solamente un gran empeño en capacitar a sus empleados. Le pregunté al vicepresidente con quien estaba negociando: "¿Será posible que su departamento de publicidad, o su departamento de promoción, o su departamento de investigación, o inclusive su departamento de relaciones públicas cuente con

US $12 000 que no hayan desembolsado este año? Usted sabe cómo funcionan los presupuestos, si no se gastan, se pierden". Se hizo un silencio total. Ni él se movió ni yo tampoco. Presentía que había dado con una solución total, o al menos parcial. Y aparentemente también lo presintió el vicepresidente, porque se excusó y salió de la sala. Al poco tiempo regresó y dijo: "Obtuve la mitad de los US $12 000, del departamento de publicidad. Habremos hecho negocio si acepta facturar la otra mitad en febrero". ¡Incluso si yo mismo hubiera tenido problemas de presupuesto en ese momento me las hubiera arreglado para poder facturar más tarde!

Antes, hubiera perdido 100% en una situación de ese tipo. Después del episodio con la Investors Diversified Services, comencé a perfeccionar y pulir mi enfoque ante este problema de la falta de presupuesto. Llegué inclusive a preguntar algunas veces si existía un "presupuesto para varios". ¡Y funcionó! Comencé a darme cuenta de que ninguna compañía tiene un presupuesto para la capacitación de vendedores y gerentes, pero al mismo tiempo me enteré de que todas tienen presupuesto para publicidad y promoción. También descubrí que tienen "presupuestos especiales" de uno u otro tipo: investigación y desarrollo, desarrollo ejecutivo, bonificaciones trimestrales y de fin de año y, claro está, reservas en efectivo. Una importante compañía de St. Paul permitía que sus gerentes giraran cheques directamente, siempre y cuando que no pasaran de US $2500. Los cheques se giraban contra "un fondo especial para compras de oportunidad o para compra de nuevos productos". ¡No se puede imaginar mi emoción! El descubrimiento de que las compañías contaban con estos fondos diferentes bajo dis-

tintas denominaciones me dejó mudo de asombro. Durante años había estado trabajando en tinieblas y trepando al árbol equivocado. Había sido, simple y llanamente, un incompetente. Comencé entonces a determinar la manera de rodear la vieja barrera del presupuesto.

¿Será posible que usted esté abordando de manera equivocada a los compradores, esperando que hagan algo que consideran imposible, como alterar todo el presupuesto? Eso es algo que sencillamente no harán. Pero si usted no es un vendedor del montón, podrá modificar su sistema básico de una forma única. Podrá adelantarse a la resistencia y pintar el panorama adecuado para otro tipo de negociación. Debe comenzar por admitir categóricamente que no sabe si su propuesta esté considerada en el presupuesto, pero trayendo a colación el hecho de que es posible colocarla dentro de otro presupuesto, como el de investigación y desarrollo, o publicidad, o promoción, o varios. Pídale ayuda a su comprador. No trate de vender desde el primer momento. Permita que su cliente presente la solución que sólo él podrá encontrar. Ésta es verdaderamente la mejor manera de vender cualquier cosa. No trate de hacer todo el trabajo en una situación determinada. Indíquele al comprador que es su deseo colaborar con él para solucionar el problema. Si usted trata de hacerlo todo solo, el comprador mantendrá la opinión de que no es asunto de él sino del vendedor.

Es necesario lograr que se retire de la protección de ese tonto presupuesto, haciéndole sentir que el asunto es problema de él. Así, cuando alguien le diga: "No hay presupuesto para eso", proceda de la siguiente manera:

1. Estudie cuidadosamente la posibilidad de que otros departamentos de la compañía tengan los fondos para cubrir su venta.
2. Condicione con tacto el pensamiento de su comprador, preguntando si los departamentos de publicidad, promoción, investigación, educación o similares tienen los fondos necesarios.
3. Explique con toda sinceridad el principio de la colaboración. Haga que el comprador sienta que es un problema que él debe solucionar y ayúdele a que sienta el deseo de hacerlo.

Si cuando usted pregunta por los fondos de otros departamentos, su posible cliente se rasca la cabeza o sonríe, sabrá que ha echado a andar el engranaje. Recuerde que estará tratando con un agente de compras cuya labor es comprar cosas o servicios, de tal manera que se sentirá naturalmente apesadumbrado si usted sale de allí sin una orden de compra o un acuerdo firmado.

Si su labor es vender artículos de mucho valor, podrá prepararse para salvar la barrera del presupuesto si cuenta con entidades financieras confiables que estén a la búsqueda de una buena oportunidad con una compañía importante y floreciente. A muchas entidades les encanta hacer préstamos para inversiones de capital y otras compras considerables, por el hecho de convertirse en un segundo banco para sus nuevos clientes.

El gran Heinz Goldman definió las ventas así: “El arte de vender es hacer lo que el compañero deja de hacer”. Esto significa que un vendedor corriente se puede convertir en un vendedor extraordinario si decide utilizar su ima-

ginación y se dirige a su cliente, no como lo haría un buhonero, sino como un ejecutivo que trata con otro ejecutivo. Usted es un empresario, su cliente es un empresario y, por lo tanto, son iguales. Él es el comprador, usted es el vendedor. Tres cosas son de vital importancia al dirigirse a un posible comprador:

1. Que lo que vea sea bueno. ¡Y eso es usted!
2. Que se sienta bien. Usted deberá ayudarle a sentirse bien.
3. Que lo que escuche sea la respuesta a sus plegarias. Usted deberá darle esa respuesta.

Su comprador es una persona llena de deseos y necesidades. Sabe que debe progresar si piensa conservar su empleo. A él se puede aplicar la ley de Darwin sobre la supervivencia del más fuerte.

No dé media vuelta cuando le digan: "No hay presupuesto para eso". Podrá comenzar de otra manera si está preparado de antemano para escuchar ese comentario y, por supuesto, ahora podrá reaccionar de otra forma. Para resumir:

- Vaya dispuesto a preguntar si existen otros fondos asignados para compras nuevas o de oportunidad.
- Haga hincapié en el principio de la colaboración para solucionar el problema que se le ha creado al comprador.
- Haga algo diferente. Proponga una entidad financiera que no tenga inconveniente en ser el segundo banco de la compañía. Use su imaginación para dar forma a la venta.

Estudie un poco más su situación. Piense si es usted nada más un vendedor, alguien que sólo desea vender, o un hombre de negocios que trata con otros empresarios.

William Henley dijo alguna vez: "Soy el dueño de mi propio destino. ¡Sí, el comandante de mi alma!" Thoreau dijo: "Nuestra vida se malgasta en detalles. Simplifiquemos, simplifiquemos".

Don Sheehan dice: "Así sea para Henley y Thoreau. Como comandante de mi alma no puedo malgastar mi vida en detalles tales como los presupuestos que se interponen en mi camino. Como hombre de negocios busco otros fondos para abrirme camino".

16

¡Practique, no predique!

Suponga que ha terminado su presentación y el comprador le dice: "Yo no puedo tomar una decisión, tendrá que hablar con el señor Martínez".

Es muy posible que haya incurrido ya en el error elemental de hacer su presentación sin haber preguntado cortésmente al comprador que, si en caso de agradarle su oferta, tendría la autoridad para tomar una decisión financiera al respecto.

Se dice que Sansón mató a miles de filisteos con la quijada de un asno. Miles de ventas se pierden todos los días a causa de los "ataques" de —ejem— vendedores que olvidan analizar a sus compradores. Es posible hacer una prédica maravillosa a través de una presentación muy bien lograda, pero si no se analizan de antemano los clientes, se habrá desperdiciado un sermón. El solo hecho de que un comprador escuche, haga una señal de asentimiento y sonría no significa nada si él o ella no posee la autoridad para comprar.

Si usted se percata de esto antes o después de su "pe-

rorata", pídale a esa persona que lo lleve donde el "señor Martínez" o el "señor Laverde". Con ello obtendrá una pequeña ventaja. Cuando un funcionario de una empresa lo presenta a otro, se crea la impresión de que la compañía está interesada en su oferta; el "señor Martínez" se sentirá inclinado a pensar que la compañía lo prefiere a usted.

También es posible que el hecho de que el comprador lo remita a donde el "señor Martínez" sea una forma de pasar la pelota. Discuta su petición de ver al "señor Martínez": "¿Tiene él la autoridad para tomar una decisión financiera?" Siga preguntando quién tiene la autoridad para decidir. Habrá quienes le hagan repasar toda la lista hasta encontrar la persona indicada. He aquí algunas de las preguntas que puede formular:

1. ¿Es un comité?
2. ¿Es un jefe de departamento?
3. ¿Es el gerente general de la compañía?
4. ¿Es el presidente de la compañía?
5. ¿Es la casa matriz?
6. ¿Quién toma las decisiones de tipo financiero?

Es importante que aprenda esta regla: no dé charlas por el solo gusto de hablar. Lo único que logrará será fatigarse. Los triunfadores no hablan por hablar. Después de uno o dos minutos de haber hecho la introducción, busque protección preguntando: "¿Si lo que usted vea y oiga es lo que desea, podrá tomar una decisión de tipo financiero al respecto?" La respuesta tendrá que ser "sí" o "no". ¡"Quizás" no es suficiente! Esta táctica me ha ahorrado horas de

frustración y me ha procurado mejores ventas y comisiones que nunca.

Es una tontería que un vendedor le presente un producto a una persona que no está autorizada para comprar. Siempre que se encuentre frente a un comprador desconocido estará pisando terreno peligroso. Si espera una decisión en favor suyo, deberá tomarse tiempo para determinar si ese comprador puede o no puede tomar una decisión de tipo financiero.

Se necesita valor, determinación, tacto y astucia, pero el análisis del posible comprador debe hacerse antes de la presentación del producto. Nadie se beneficia cuando se hacen dos o tres presentaciones. Al evitar la pregunta sobre la autoridad financiera se duplican y triplican sus esfuerzos sin necesidad. Si no hace esta pregunta durante los primeros tres o cinco minutos de su entrevista, estará perdido. No estará vendiendo, estará relatando.

Vaya con cautela cuando encuentre un comprador silencioso. Quizás no tenga mucho que hacer y lo utilice a usted para pasar el rato. Quizás prefiera estar viendo un partido de fútbol. La compañía no toleraría esa actitud, pero el comprador sabe que si aparenta estar ocupado, nadie se quejará. Entonces, decide escuchar al vendedor, o pretender que escucha. En estos casos es necesario determinar rápidamente si tiene autoridad para comprar. Recuerde que usted es un vendedor, no un actor de variedades. En resumen:

- Pregunte a todos los compradores nuevos o desconocidos: "Si le agrada lo que va a ver y oír, ¿tendrá la autoridad para comprar?"

- Cuando le pidan que se entreviste mejor con el "señor Martínez", solicite que lo presenten formalmente.
- ¡Empiece bien! Analice al comprador en tres o cinco minutos; de lo contrario perderá.

17

¡No espere su turno – venda ya!

¿Qué debe hacer el vendedor cuando se entera de que el comprador espera la visita de dos o más vendedores? Sencillamente, ¡burlar a todos! Abstenerse de hacer la presentación. En lugar de hablarle al comprador sobre el producto, el vendedor deberá hacerle preguntas: cien si es necesario. Dígale al comprador que usted tiene mucho trabajo como vendedor porque su compañía está tratando de cumplir con todos sus pedidos. Dígale que usted necesita respuestas para muchas preguntas.

Afrontemos la verdad. Si este comprador va a entrevistarse con otro vendedor, las posibilidades de cerrar la venta se reducirán a la mitad. Si se va a entrevistar con otros dos vendedores, las probabilidades se reducirán al 33%. Por lo tanto, es necesario actuar de manera diferente. No trate de dar la mejor conferencia de su vida. ¡No! ¡Detenga el espectáculo. Pregunte quién, qué, dónde, cuándo, cómo y por qué. Pregunte qué hará el comprador con su producto, dónde lo piensa utilizar, quién lo va a utilizar, qué resultados espera, cuánto desea pagar, cuáles son sus

condiciones y sus exigencias de entrega. Pregúntele si está interesado en las garantías y qué tipo de servicio y seguimiento espera una vez comprado el producto. Si se le ocurre alguna otra pregunta, ¡hágala!

Anótelo todo en una hoja de verificación. Luego mire al comprador (porque generalmente él deseará saberlo todo) y dígale que todo está en orden. No podrá prometerle nada sino después de consultar con su compañía. Agradézcale su tiempo y déjelo en suspenso. Dígale que volverá nuevamente una vez que haya aclarado todos esos puntos con su compañía.

Ahora, deténgase y analice su estrategia. No habrá ido a rogar por un pedido. Su posición será enteramente distinta: la de un empresario hablando con otro. Hará que el comprador desee comprar. Le estará diciendo que no sabe si podrá siquiera manejarlo como cliente. Este giro, por lo general, acaba con un segundo o tercer vendedor. Se necesita cierto grado de valor y de preparación, pero los resultados son fabulosos. Son muchos los vendedores que llegan a tratar de obtener un pedido con desesperación. ¡Pero no! Tórnese esquivo y difícil. Los compradores son seres humanos. Siempre desean el fruto prohibido.

Deliberadamente debe decirles a los posibles clientes que necesita tiempo para estudiar sus necesidades y para consultar con otras personas en su oficina. Haga nacer en ellos el deseo de comprarle a usted. Es una treta que utilizan los ricos; y una buena forma de hacerse rico.

Yo estoy aquí para decirle que esos compradores saldrán corriendo a buscarlo. Por lo tanto, usted deberá ir con calma. No se muestre demasiado ansioso de vender cuando uno o más vendedores le hayan tomado la delantera.

Obligue a los compradores a escogerlo a usted. No permita que ellos le den órdenes y lo sitúen contra la pared. Si lo permite, terminará "aceptando el negocio", lo cual significa un intercambio de dinero del cual usted saldrá sin dignidad y sin ganancias.

Es algo humillante "hacer fila". Es también dispendioso y, por lo tanto, es necesario invertir los papeles. Cambie de lugar con el consumidor para que sea él quien espere en la fila. Nunca sabrá qué fue lo que le sucedió a él o a su chequera.

18

El comprador confundido

Cuando un comprador se siente confundido, en muchos casos no reacciona. Por ejemplo, si el comprador toma notas, puede ser de los que prefieren ver a dos o tres vendedores antes de decidir. Por otra parte, existe la posibilidad de que usted haya suministrado demasiada información acerca del producto o que lo haya confundido con demasiados artículos. Si el comprador ha perdido el hilo, *¡deténgase!* Comience desde el principio preguntando: "¿Qué es lo que le hace dudar? ¿Algo de lo que he dicho le ha hecho dudar?" Pregúntele si va demasiado rápido o demasiado lento, o si algo no ha quedado claro. En este momento usted debe guardar silencio. Una de las pocas oportunidades que le quedan en este caso es guardar silencio. Sí, ¡guarde silencio y venda! La situación no es óptima, pero sus sugerencias pueden resolver el problema.

Existe una gran diferencia entre si usted ha sido invitado por el comprador o si se ha presentado sin invitación. Si usted ha sido invitado tendrá la ventaja y deberá usarla cuando perciba una reacción neutral. Repita el propósito

de su visita. Esto es fundamental en una transacción comercial. ¿Cuál es el propósito de la entrevista? ¿Es obtener información, inspeccionar, aprender, familiarizarse, estudiar la personalidad del otro para determinar su potencial total de compra o venta, o es llegar a una decisión positiva o negativa?

La cortesía debe prevalecer por encima de todo. El propósito de una venta es agradar. El comprador no tendrá ninguna reacción si se siente confundido. Una de estas cuatro cosas estará mal:

1. Usted se habrá desviado de su objetivo. No estará hablando acerca de lo que el comprador desea. Estará hablando para agradarse a sí mismo, no al comprador.
2. La presentación es tan mala que el comprador no logra comprender nada. Es demasiado cortés para decirle a usted que la perorata es indescifrable y estéril.
3. El comprador se siente defraudado por lo que está escuchando. Su decepción se traduce en la ausencia de una reacción.
4. El comprador está tratando de organizar sus ideas; su expresión de confusión y la falta de reacción no significan nada para el resultado final de la venta. Su comportamiento podría ser sólo temporal.

La mejor forma de manejar esta situación es ser cortés, paciente y tratar de ayudar. La situación no es prometedora. Es necesario mantener la calma para poder atraer la atención y el interés del comprador o la compradora. Estu-

die a esa persona. Cualquier cambio será importante, ya que podrá significar agrado o desagrado.

En resumen, es necesario estar alerta a este tipo de comprador en el futuro y tratar de manejarlo de la siguiente manera:

- Tenga cuidado con el comprador que toma notas. Es de los que habla con más vendedores y tendrá que visitarlo nuevamente para poder cerrar la venta.
- No hable demasiado acerca del producto.
- Cuando aparezcan las primeras señales de confusión o falta de reacción, deténgase y haga las preguntas que le indiquen por qué el comprador parece confundido.
- Guarde silencio y deje hablar al comprador.
- Repita el propósito de su visita.
- Determine si se ha desviado de su objetivo.
- Evalúe su presentación. ¿Es deficiente?
- Determine si el comprador se siente defraudado por lo que está escuchando. Luego cambie el tema.
- Determine si el comprador está en silencio porque trata de organizar todas sus ideas para saber dónde encaja usted. Pregúnteselo.
- Tenga paciencia, sea cortés, trate de ayudar.

19

La compañía especial

"Nuestra compañía es especial. No creo que usted pueda ayudarnos". Ésta es una observación bastante infantil, pero muchos compradores la utilizan. La persona que dice este tipo de cosa generalmente es joven (25 a 30 años). Se vale de una observación realmente ingenua, quizás porque de todos modos no es el verdadero comprador. Cuando me encuentro con un caso así, decido tomarlo a broma y responder: "Bueno, si logro ayudarlos habrá un costo adicional, porque seguramente su compañía sí es especial y será más difícil brindarle ayuda". Esto se debe decir con una sonrisa, antes de proceder a invertir las cosas con gran amabilidad y diplomacia. El comprador ya habrá demostrado su falta de receptividad y su estrecha mentalidad, de tal manera que muy amistosamente usted deberá hacer lo contrario de lo que él espera.

Con voz cordial, pregúntele si le interesa saber cómo obtener utilidades adicionales para su compañía, a pesar de ser especial. ¿Podría él o ella tomar una decisión financiera acerca de su producto o servicio? Las probabilidades de que

no podrá son muchas. Entonces, ¿por qué molestarse? Busque a la persona que sí tenga facultades para comprar.

Afrontemos la realidad: la mayoría de las personas cree que su compañía es especial, pero lo único que yo he podido apreciar durante todos estos años es una deplorable semejanza entre las compañías que fracasan. Solamente un 16% de todos los gerentes puede generar buenas utilidades.

Si usted está verdaderamente convencido de que su oferta es buena, todas las compañías serán compradores en potencia, desde las pequeñas tiendas de familia hasta los colosos como IBM, Bell Telephone o General Motors. No permita que el comprador lo atrape con eso de no necesitar su ayuda. Sólo una compañía de cada 50 es rentable. El promedio de los trabajadores en los Estados Unidos permanece en su empleo cuatro años siete meses. No caiga en la trampa con los compradores que han ensayado su pomposo comportamiento antes de su llegada. Las posibilidades de hacer una venta a este tipo de personas son mínimas. Prepárese para actuar con rapidez. Le irá mejor si busca otros compradores. Cuando un vendedor encuentra un verdadero lodazal, tendrá mejor suerte si da media vuelta y busca otro camino.

En resumen, cuando alguien dice: "Nuestra compañía es especial", es necesario:

- Comprender que las posibilidades son pocas.
- Preguntar al comprador si está facultado para tomar una decisión definitiva en caso de que usted demuestre que puede ayudar a la compañía.
- Analizar al comprador para saber si vale la pena el esfuerzo.

20

Cinco minutos para vender

¿Qué se puede hacer cuando el cliente dice: "Le doy cinco minutos"? Esta amable recepción la experimentan los vendedores mil veces en una hora en todos los lugares. El vendedor inexperto es sobrecogido por el pánico cuando se enfrenta a ese límite de tiempo. No logra nada. Pero un profesional veterano utilizará ese límite para sus propios fines. De hecho, para mí es una buena manera de comenzar, porque me dice claramente en qué terreno piso. ¿Debo recordarle que el 98% de las veces el comprador está pensando en sí mismo y ciertamente no en el vendedor?

Ensaye este sistema. Responda a su limitación haciendo sólo una parte de su presentación, pero de manera tal que despierte su interés por escuchar más. Luego deténgase y utilice los dos minutos que le quedan para fijar una cita a fin de terminar la presentación en otra oportunidad. Interrumpa el naciente interés de su comprador respetando sus órdenes. Por ningún motivo permanezca en su presencia durante más de cinco minutos. El propósito deliberado era intimidarlo a usted. Ahora usted deberá intimidarlo a él.

Acepte mi consejo. Usted deberá controlar la venta si desea cerrar la transacción. Castigue al comprador privándolo deliberadamente del resto de la historia. Ya sea que se enfurezca o desee escuchar más, usted tendrá que actuar de esta manera para proteger su dignidad. Estudie al comprador. Determine si es el tipo de persona con quien desearía tener negocios durante los próximos cinco años. Averigüe si podrá tolerar su personalidad, si es su tipo, si es el prototipo de cliente que compra volumen y resulta rentable. Determine si tiene el potencial generador de un mayor rendimiento para usted. O, ¿tendrá usted que seguir sometiéndose a su petulancia? ¡Peor para usted si lo hace!

En el área del sur de la ciudad de St. Paul, un comprador que trabajaba con sistemas de purificación de agua me salió con eso de los "cinco minutos". Después de analizarlo y hablarle durante cuatro o cinco minutos, me puse de pie y le dije que me sentía falto de interés para hacer negocios con él, y sonriendo le agradecí por haberme escuchado. Ya en mi automóvil me felicité por mi actitud, porque el comprador "no inspiraba nada bueno" y seguramente iba a tener conflictos conmigo o con cualquier otro vendedor que supiera respetarse. Básicamente, el tipo era un bravucón. Y ¿quién tiene que soportar en esta época una conducta así, cuando hay todo un mundo por conocer?

El vendedor debe ponerse difícil. Sí, algunas veces rehúso deliberadamente presentar el producto, diciendo que sería una injusticia para ambos. Digo al comprador: "Esta conversación podría afectar a todo el panorama de sus utilidades para este año. Necesito por lo menos treinta minutos para presentar mi propuesta de forma profesional y, si

no es posible, prefiero retirarme". El resultado será que le dará los treinta minutos o aceptará fijar otra fecha para la entrevista.

Por ningún motivo deberá permitir que lo obliguen a hacer lo imposible: una presentación seria en cinco minutos. No cometa una tontería a causa de una ridícula orden.

Como vendedor, su posición siempre debe ser fuerte. Yo siempre llevo conmigo mi libro de citas y un calendario grande de 22 × 28 cm. Lo coloco sobre el escritorio del comprador de modo que él pueda verlo, y casualmente digo que estoy ocupado el 98% del tiempo en los próximos seis meses. Esto lo ve el comprador en negro, blanco y rojo. Generalmente encierro en un círculo rojo mis citas del día, no sólo para beneficio mío sino también del posible cliente. El rojo excita al toro.

También puede sacudir al tipo que pretende aniquilar a un vendedor.

Si usted se intimida ante la bravuconada de su comprador, habrá perdido la partida.

En resumen, el siguiente es el método que debe utilizar cuando alguien resulte con eso de los "cinco minutos":

- Interesar al cliente durante tres minutos; utilizar los dos minutos restantes para hacer una nueva cita.
- Solicitar sin rodeos una nueva cita, mencionando que necesitará por lo menos 30 minutos para que la presentación sea útil; ponerse de pie y disponerse a salir.

- Retirarse después de analizar a ese cliente y preguntarse si realmente desea hacer negocios con él. ¿Progresará?
- Cuidar su posición. Es cuestión de controlar la venta o perderla. No permita que nadie le imponga nada.

21

El arsenal del vendedor

Si es incapaz de cerrar la venta, es incapaz de vender. Por lo tanto, deberá conocer el arsenal de estratagemas para el cierre de la venta que le presento en este capítulo. Con él podrá convertirse en un maestro en el arte de cerrar las ventas.

SEGUNDA VISITA

No visite por segunda vez a un cliente simplemente para obtener un pedido de más información. Preséntele nuevas formas de ahorrar o ganar dinero. Incluso si regresa una docena de veces, no deberá limitarse a hacer un relato: ¡venda!

Cuando se comunique por teléfono con un posible comprador, no le pregunte si ha decidido comprar. Amplíe su información y solicite una nueva cita. Cuando se trata de cerrar una transacción, el primer paso le corresponde al vendedor. Rara vez será el comprador quien salte y le pida que tome un pedido. El vendedor deberá dar el primer paso,

incluso en los casos en que el comprador vaya a él. Lo único que se me ocurre que alguien pudiera comprar sin que nadie se lo pida son problemas, y ésos son gratuitos en la mayoría de los sitios.

PEQUEÑOS OBSEQUIOS

Si desea cerrar su venta con mayor rapidez, utilice pequeños obsequios para romper el hielo. Cuando Paul Stafford trabajaba como avaluador para la Cervin Electric, de Minneapolis, aumentó su promedio de ventas de 50 a 71% en sólo dos años, simplemente al ofrecer a todos sus compradores un cuarto de libra de dulces. Ese aumento de 21% significó un magnífico incremento en sus ingresos. Los dulces le costaban sólo 80 centavos de dólar, pero la intención bondadosa hacía nacer el deseo de comprarle en sus clientes.

OFERTAS ESPECIALES

Si su compañía utiliza ofertas de introducción, ofertas por liquidación, por descontinuación, o artículos rebajados, presente estos artículos primero cuando hable con su posible cliente. Es una manera de atraer su interés y le permitirá vender otros artículos para mejorar sus ganancias. Un tipo de comprador, el oportunista, querrá solamente las ofertas especiales. Pero ese oportunista, embriagado por la posibilidad de "recibir algo por nada", tendrá el

perfecto estado de ánimo para escuchar cuando usted mencione que hay otros artículos a muy buen precio.

Las ofertas especiales se pueden utilizar para penetrar en una compañía nueva, o para echar a andar los engranajes con un comprador difícil.

CAMBIO DE SEÑUELO

Los descuentos y la ampliación de los plazos de pago son excelentes instrumentos para conseguir más negocios. El arte de vender implica presentarle al cliente todas las opciones, de tal modo que él o ella escoja uno o todos sus sistemas para cerrar la venta, utilizando el elemento dinero. Un buen empresario siempre procura aprovechar las mejores condiciones al comprar. El principal deber del vendedor es utilizar estos argumentos monetarios para obtener más pedidos. La verdadera razón por la cual el hombre de negocios astuto ofrece descuentos por volumen, el 2% de descuento por pago al contado y plazos de pago más largos es lograr que el comprador actúe de inmediato. Centenares de vendedores se han quedado esperando que el comprador "les envíe el pedido por correo o que llame por teléfono". Y seguirán esperando, porque los posibles compradores rara vez llaman. El 95% de los pedidos se pierden para siempre sencillamente porque los vendedores no supieron utilizar los instrumentos precisos. Esperar que un comprador llame es lo mismo que esperar que el transatlántico *Queen Mary* arribe al puerto. Simplemente no sucederá.

Los mejores vendedores son los que saben planear. Son personas sistemáticas. Hacen su trabajo de la misma manera que se lleva un hombre hasta la Luna: paso por paso. Piensan en grande y, después de clasificar a su comprador, tienen el suficiente coraje para solicitar el pedido. Tienen verdaderamente el deseo de triunfar.

Al igual que el pretendiente que realmente quiere a una mujer, debe hacer la pregunta ahora. El pretendiente le muestra a su dama un refulgente diamante. Usted deberá ofrecerle a su cliente un descuento o un mayor plazo para pagar.

La dama responde: "¡Claro que sí, mi amor!"

El cliente dice: " ¡Vaya! Ésa es una oferta que no puedo rechazar".

CARTAS DE REFERENCIA

El método de cerrar ventas mediante cartas de referencia de otros consumidores satisfechos, muy bien puede significar US $100 000 en comisiones. A todo el mundo le gustan las historias, y resultan mucho más emocionantes si se pueden reforzar con una carta autografiada de su autor. Le diré lo que yo hice. Organicé un curso intensivo de ventas para la compañía Future Homes, de New York Mills, Minnesota. El presidente, Jim Larson, me contrató con el fin de que les ayudara a sus vendedores a vender más casas. Me indicó cuánto tenía que vender cada uno de sus ocho centros de venta. Le pregunté qué sería lo que le complacería de verdad. Me contestó: "Si pudiéramos vender 100 casas por mes, todo el mundo quedaría dichoso".

Logramos vender esas 100 casas por mes pero, lo que es mejor aún, durante los cuatro meses del programa de capacitación aumentaron las ventas en un 97%. Jim Larson escribió gustoso acerca de ese aumento de 97%, y desde entonces llevo conmigo esa carta a dondequiera que voy. Sin ánimo de exagerar, esa carta ha significado para mí US $100 000 en comisiones adicionales en sólo dos años.

¿Podrá usted utilizar esas experiencias exitosas en su trabajo?

EL TESTIMONIO DEL EXPERTO

Lleve con usted a un experto que le ayude a cerrar la venta. ¡Yo lo he hecho! Telefonee a un cliente especialmente difícil y dígale que está con usted un experto y desea que él lo conozca. Cuando tuvimos que introducir el limpiador Ajax, mi jefe, H. J. Shea, iba conmigo para hacer la demostración de su acción limpiadora. Todo lo que utilizaba era una botella de leche para probar que el limpiador Ajax era un limpiador con el poder del jabón. Me ayudó a convencer a los comerciantes de que el limpiador se estaba vendiendo en todo el país y que era eficaz inclusive en las áreas donde el agua era dura.

La demostración, más la voz de la autoridad (en esa época mi jefe tenía 45 años y era verdaderamente imponente) eran la clave. En dos años logramos la distribución en 96% de los puntos de venta y además éramos el número uno en el mercado.

LOS QUINCE DÍAS DE PRUEBA

Durante todo un año traté de vender mis cintas de casete por correo, con muy poco éxito. De hecho, perdí miles de dólares en miles de cartas. Decidí entonces investigar. Descubrí que los consumidores estaban dispuestos a ensayar todos mis productos cuando les informaba que me lo podían devolver en un plazo de quince días y recobrar su dinero. Escribí esa oferta EN LETRAS MAYÚSCULAS en mi siguiente lote de correspondencia, y rápidamente vendí US $5 000 en cintas magnetofónicas; y *no* tuve que devolver dinero. Verificaré nuevamente cuando llegue a los US$20 000, pero seguramente las sumas devueltas constituirán sólo un 2 a 5%. ¡No está nada mal para un producto que antes nadie quería comprar!

SATISFACCIÓN GARANTIZADA

Los consumidores compran muchos productos y servicios sobre la base de la "satisfacción garantizada". Mi experiencia me dice que habría devoluciones en un 5 a 20% de los casos, de tal manera que es necesario estar preparado. Si decide hacer este tipo de oferta, debe fijar claramente el límite de tiempo y las condiciones. Yo utilicé en alguna época este sistema para vender mis cursos, y generalmente recibí solicitudes de reembolso hacia el tiempo de Navidad. Era entonces cuando las personas más necesitaban su dinero.

Sin embargo, es un sistema que funciona, especialmente con los productos nuevos; pero, repito, es necesario

especificar y explicar la garantía para que no haya malentendidos. Aunque con este sistema es posible vender 100 artículos y reembolsar el dinero en sólo cinco casos, prefiero recomendarlo únicamente para los nuevos productos y servicios. En general, la técnica tiene una buena reputación como medio para vender.

LATROCINIO PURO

Hace poco logré que dos compañías compraran mis cursos de capacitación en el área de San Francisco, diciéndoles simplemente: "Su desembolso por concepto de mis gastos de viaje será sólo la mitad si me llevan para la misma época que otra compañía me necesita". Funcionó. Hice las dos ofertas de tal manera que resultaran en beneficio mío, ya que ahorrarse cientos de dólares significaba una tentación muy grande para las dos compañías. A esta oferta en que se comparten los gastos yo la denomino "latrocinio puro". El deseo de obtener algo por nada es tan grande que lleva al cliente a tomar una decisión a favor del vendedor.

¿Hay dos compañías que puedan compartir para usted los costos de transporte o los costos de servicios? No hay nada de malo en ello, pero el hecho de obtener algo por nada constituye una tentación para esa parte deshonesta de nuestro ser. ¡El Demonio Tentador se encarga de eso!

¡Quizás sea el único momento en que el viejo Satán trabaje a favor del "bueno"!

CERRAR CON ESTADÍSTICAS

Es posible utilizar números para cerrar una venta. He hecho miles de ventas empleando datos confirmados, en entrevistas con individuos y grupos. Durante casi veinte años he podido registrar una respuesta constante del 2% mediante cartas mensuales a 2000 y hasta 8000 personas en un área determinada:

> Apreciado Señor:
>
> ¿ESPERA PERMANECER EN EL NEGOCIO DURANTE LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS? ¡Las probabilidades no son muy halagadoras! ¿Sabía usted que 75 de cada 100 empresas nuevas fracasan en el término de cinco años? Solamente una compañía de cada 20 obtiene las utilidades que debería. Hasta un 50% de sus empleados pueden rotar en los próximos 18 meses. El tiempo promedio de vida de muchas empresas es de sólo cuatro años. El 68% de sus clientes actuales dejará de negociar con usted este año porque alguno de sus empleados fue descortés con ellos.

Dentro de esa misma carta incluyo una invitación para un desayuno o cena. Durante la reunión, escribo en un tablero 20 casos de fracasos comerciales. Señalo que el 92% de las compañías fracasan a causa de la mala administración, y que los gerentes desempeñan su cargo durante un tiempo promedio de cuatro años y seis meses. Luego procedo a vender uno de mis cursos de capacitación en administración y ventas. ¿El resultado? Estas invitaciones a cenar me han servido para cerrar más de 20 000 ventas.

Esto no está mal, en particular si consideramos que los desayunos de trabajo que dan origen a esas ventas tienen lugar a las 7 a.m. El sistema de utilizar estadísticas es muy efectivo para venderle a un grupo de personas. ¡Podría escribir todo un libro sobre cómo venderles a los grupos!

CONSIGNACIÓN Y DEMOSTRACIÓN

Algunas veces es posible utilizar un sistema combinado para cerrar una venta. Esto fue lo que yo hice cuando empleé la técnica combinada de la consignación y la demostración. La Compañía Osco Drug, de St. Cloud y Rochester, Minnesota, aceptó tomar en consignación varios miles de unidades de esponjillas para limpiar. Le dije al gerente: "Permítame dejarlas en consignación y hacer la demostración de las esponjillas al público los viernes por la noche y todo el día sábado". Aceptó mi propuesta. ¿Cómo podría perder? Así, desde las 6 p.m. hasta las 10 p.m. los viernes, y desde las 9 a.m. hasta las 9 p.m. los sábados, vendí y vendí. Vestido con traje de etiqueta color blanco y con sombrero de copa hice un gran negocio; y yo ni siquiera era un hombre de negocios en esa época. Estaba terminando mis estudios en la Universidad de St. John en Collegeville, Minnesota, pero esa venta me ayudó a comenzar mi carrera como vendedor. Me convencí de que tenía la capacidad para vender más y más. Realmente gané una comisión considerable en St. Cloud, a sólo 12 millas de la universidad. Vendí toda mi mercancía en dos días y dos noches. Fueron dos días y dos noches de arduo trabajo, pero resultaron un verdadero éxito.

Sentía una plenitud total. Mi corazón estaba pleno de satisfacción, y mis amigos sentían envidia; pero, mejor aún, mis bolsillos estaban llenos de dinero: realmente algo maravilloso para un muchacho universitario.

EL NUEVO PRODUCTO

"Nuevo" no es la única palabra mágica que aparece en el diccionario, pero a la prensa le agrada. Si no fuera una palabra tan emocionante, muchos editores y reporteros tendrían que cambiar de empleo. Cuando tuve a mi cargo la introducción de Florident, el nuevo desodorante ambiental de la compañía Colgate, decidí llevar conmigo una muestra a todas partes. Colocaba el producto sobre el mostrador del supermercado o del almacén del distribuidor, lo destapaba y perfumaba el ambiente. Cada uno de los clientes que visité tuvo la oportunidad de conocer el aroma de ese nuevo producto. Lo único tradicional acerca de todo ese asunto fue que mis clientes respondieron de una manera tan antigua como el pecado. Se volvieron locos por algo nuevo. Todo lo que tenía que hacer era cerrar la venta diciendo que este nuevo producto también era un artículo de alta rentabilidad.

ABRA LA PUERTA

En cierta ocasión trataba de vender uno de mis cursos de capacitación a La Haas Corporation, de Mendota, Minnesota. Al entrevistarme con Frank Hasselman di mi

charla como de costumbre y traté de obtener un contrato para capacitar a 15 personas en sus instalaciones. El cliente estaba interesado, pero no lo suficiente y me respondió con: "Tomaré una decisión la semana próxima".

Mientras regresaba al estacionamiento se apoderó de mí el enojo, y me dije a mí mismo: "He debido hacer esa venta", y ese pensamiento se volvió obsesión. Regresé inmediatamente y toqué a la puerta de la oficina de Frank con doble determinación. Una vez dentro de la oficina, con voz fuerte y mirada centelleante le dije: "Frank, usted y sus empleados deberían iniciar ese curso el próximo martes en la noche". Se puso de pie, levantó el intercomunicador y le dijo a su contador: "Ernie, elabore un cheque para Sheehan. Comenzaremos clases el próximo martes".

Frank me acompañó hasta la puerta, se quedó mirándome y dijo: "Me alegro de que hubieras regresado. Mucho me temo que hubiera pospuesto esa decisión una y otra vez".

En este punto es necesario advertir que el vendedor debe ser totalmente sincero al cerrar una venta de esta manera. El cliente debe beneficiarse en alguna forma por haber comprado inmediatamente.

ORIENTACIÓN

Es importante orientar literalmente a los clientes sobre cómo llegar al lugar donde está ubicada su empresa, e indicarles cómo utilizar sus bienes o servicios. Mucha gente teme fracasar en el uso de un producto o un servicio o, peor aún, tener que enfrentarse a una situación embarazosa frente a sus colegas o familiares.

Alguna vez cerré una venta por teléfono, pero tuve que sostener el auricular durante 20 minutos más para explicarle a mi nuevo cliente cómo llegar al hotel donde se iba a celebrar el curso. Estaba ubicado en una parte de la ciudad que no le era familiar y era una noche de invierno. Mi paciencia para orientarlo fue bien recompensada, porque esta persona llegó a la reunión con el cheque en la mano.

DEMOSTRAR Y VENDER

Todos los días, la demostración contribuye a aumentar la venta de automóviles, motocicletas, lavadoras, secadoras y aparatos de todo tipo. Curt Cervin, de Cervin Electric, me dijo en una ocasión: "Si sus cursos son tan buenos, enséñeme sólo dos sistemas adicionales para cerrar una venta que mi avaluador pueda utilizar a fin de aumentar nuestros ingresos, y compraré sus cursos". Hice la demostración, y Curt firmó mi contrato allí mismo. Dicho sea de paso, uno de los métodos que le mencioné, el cuarto de libra de caramelos, le ayudó a su mejor vendedor, Paul Stafford, a aumentar su promedio de 50 a 71% en dos años. ¡Estaba feliz! Pero más feliz aún estaba Curt Cervin, que más adelante envió a cuatro vendedores más a mis clases.

Todo lo que tuve que hacer fue demostrar cómo se utiliza adecuadamente un cuarto de libra de caramelos. Se debe utilizar para aumentar un poco el peso del comprador, pero para aumentar mucho más el volumen de la billetera del vendedor.

AYUDA DE FUERA

En el sector comercial de toda ciudad hay personas clave que gobiernan las actividades locales. Una señal de aprobación de una de ellas es como oro en el bolsillo. Esa persona clave puede ser un gerente de banco, un fabricante, un distribuidor, o quienquiera que sea importante en el sector.

Cuando Wes Fesler renunció a su trabajo como entrenador de fútbol en la Universidad de Minnesota, se unió a la compañía Investors Diversified Services de Minneapolis. Después de asistir a mis cursos de capacitación, me ayudó a vender la idea de participar en cursos de capacitación en ventas a otros 200 vendedores de la IDS.

George Mikan, también de Minneapolis y poseedor del título de Señor Baloncesto de los últimos 50 años, no solamente asistió a mis cursos, sino que persuadió a centenares de vendedores para que asistieran a ellos. Los individuos que tienen éxito sienten placer en ayudar a la persona que está apenas surgiendo.

OFREZCA UN SERVICIO GRATUITO

Irv Lundeen, de la compañía Paper Supply, Minneapolis, me pidió que les hablara a sus vendedores acerca de un programa que yo estaba ofreciendo. Irv había asistido anteriormente a mi curso de la Dale Carnegie y su impresión había sido muy satisfactoria. Mi propósito al ofrecer un servicio gratuito a su empresa era desencadenar algo más importante. El resultado de esa charla fue que dos de los vendedores participaron en mi siguiente curso. En su

calidad de jefe, Irv no deseaba obligar a sus vendedores a nada, pero mi "servicio gratuito", o "charla de muestra", dio resultado con dos personas.

UTILICE ADECUADAMENTE SU AMOR PROPIO

El vendedor puede imponerse: utilizar su amor propio para vender. Deben entrar en juego la autoestima, el orgullo y la imagen que el vendedor tiene de sí mismo. El deseo ardiente de vender y el desafío que ello implica deben mantenerse vivos y afinados. Su amor propio le ayudará a cerrar una venta, pero es necesario templar ese amor propio con empatía, es decir, la capacidad para ponerse en el lugar de su comprador y sufrir con él. El exceso de amor propio —la autoestima que no se equilibra con la empatía— puede llevarle al fracaso.

El famoso Earl Nightingale, poseedor del "Gran Secreto", hablaba hace muchos años del equilibrio entre la empatía y el amor propio. Sus ideas son válidas actualmente. Se requiere de amor propio para vender, pero es necesario matizarlo con la comprensión. El amor propio no debe interferir en la venta.

UTILICE A UN COLEGA PARA CERRAR LA VENTA A TRAVÉS DEL TELÉFONO

Cuando se encuentre a punto de cerrar la venta pero sienta que va a ser difícil, tome el teléfono y llame a su

gerente. Dígale al cliente que desea que "hable con un funcionario de la compañía". Cuando su jefe conteste, dígale que está en la "Compañía Tal" y pásele el auricular a su cliente. Este sistema de dos en uno impresiona favorablemente al comprador y produce excelentes resultados. Sin embargo, si piensa utilizar esta técnica, asegúrese de que su jefe esté enterado. Todo lo que él tendrá que hacer es confirmarle al cliente que está haciendo lo correcto.

TENER AGUANTE PARA VENDER

Tener aguante significa perseverar hasta lograr un objetivo. Yo he vendido millones de dólares en mercancía al por mayor o al por menor, en forma directa, bienes tangibles e intangibles, servicios; todo lo que usted se pueda imaginar. Y lo he logrado debido a mi capacidad para insistir. Todo se reduce a dos palabras: *tener aguante.*

Durante siete años consecutivos visité a la E. B. Crabtree Company, de Minneapolis, una vez cada tres meses. Finalmente conseguí hacerla mi cliente. Al considerar mi comisión con base en 28 visitas durante siete años, me di cuenta de que la venta a largo plazo y el tiempo invertido valen la pena. Si un vendedor puede hacer ventas de esa magnitud cada siete años, se podrá jubilar siete años antes.

COMPRE TRES Y LLEVE CUATRO

La oferta de un artículo gratis por la compra de tres es una manera excelente de vender volumen en poco tiem-

po, si los precios se fijan adecuadamente. Beneficia tanto al comprador como al vendedor. Llena los canales de distribución para acelerar el proceso de venta al por mayor, al por menor o directa. Afrontemos la realidad; a toda persona, consumidor o usuario comercial le gusta adquirir una ganga.

Durante cierta época mala para las ventas ofrecí este acuerdo a los clientes que enviaron estudiantes a mis clases. Mis salones estaban prácticamente llenos, mientras que todos los demás operaban con la mitad de los cupos.

PIDA AYUDA A OTRO CLIENTE

En alguna ocasión se me ocurrió que si llevaba a un distribuidor satisfecho a visitar la Cámara de Comercio del área norte de St. Paul tendría una mejor posibilidad de vender mis cursos. Le pedí a un distribuidor de muebles que se había beneficiado de mis enseñanzas que viniera conmigo, y aceptó orgulloso. Le pregunté sin rodeos qué le diría al Secretario de la Cámara. Me dijo: "Todos los miembros de la Cámara en esta ciudad se podrán beneficiar de sus técnicas de venta". Eso era suficiente para mí. Mi amigo le dijo exactamente eso al secretario, que rápidamente organizó un grupo de 25 participantes.

¿Cuenta usted con clientes satisfechos que estén dispuestos a hacer visitas con usted? ¡Apuesto a que sí!

No es necesario que el cliente vaya en persona. En una ocasión vendí uno de mis cursos a una compañía que estaba en el negocio del papel. Durante la entrevista simplemente me puse de pie, fui hasta el teléfono y llamé a

Jerome O'Brian Slawick, de la compañía Midway Ford, de St. Paul. Le dije a Jerry que estaba hablando con una compañía productora de papel, y le pedí que le dijera a mi posible cliente cuáles habían sido los resultados de los tres cursos que había dictado en su propia compañía. Él y mi nuevo comprador hablaron durante veinte minutos. Mientras tanto, salí deliberadamente de la oficina a buscar un vaso de agua. Cuando regresé, el comprador me miró y me dijo: "Acepto".

Esta técnica de la llamada telefónica ha dado como resultado unas comisiones por valor de miles de dólares.

UN PUNTO DE MENOR IMPORTANCIA

En cierta ocasión le vendí la idea de un curso para 15 gerentes a un importante productor de Twin Cities, porque me valí de un punto de menor importancia. El costo total del programa era US $6000. Habíamos hablado durante una hora sobre la asistencia de 15 personas al curso dentro de las mismas instalaciones de la compañía. Sin embargo, mi cliente dijo: "No puedo comprometerme a nada todavía, hasta no hablar con mi hermano que es también mi socio". Me di cuenta de que no estaba llegando a ninguna parte, por lo que dije: "Desearía que el curso se realizara aquí mismo o en otro lugar?" Mi cliente me llevó entonces a una sala donde nos podríamos reunir a las 7 a.m., pero mencionó que los otros empleados llegaban a las 8 a.m., con lo cual se interrumpiría mi clase de dos horas.

¡Había encontrado la salida a mi problema! Le dije que pagaría los gastos ocasionados por la realización de la reunión en un hotel cercano, donde no habría interrupciones, si aceptaba mi oferta ese mismo día. ¡Y aceptó! Habló inmediatamente con su hermano, que dio su autorización. El costo adicional que tuve que pagar en el hotel por concepto de café y tostadas fue de US $160, bien justificado para una venta por valor de US $6000.

Estoy seguro de que usted podrá encontrar otros puntos de menor importancia, que le permitan distraer la atención de su cliente respecto del principal motivo de sus dudas.

VENDER SIN USAR FOLLETOS

Durante siete años no les he presentado a mis clientes ningún folleto publicitario.

La mayoría de los vendedores cometen un grave error. Cuando la venta se torna difícil, le entregan un folleto o un catálogo al comprador. Pude darme cuenta de que lo único que se logra con ello es perder al cliente, pues éste se siente seguro con la información obtenida. Piensa que "lo sabe todo" y literalmente se sacia de información una vez que coloca el folleto bajo su brazo. El único beneficiado es el impresor, ya que recibe su paga. Pero el vendedor pierde nueve oportunidades de cada diez. Cuando uno de mis compradores me solicita un folleto, le muestro una copia sin olvidar mencionar que es la única que tengo. Por ningún motivo permito que la conserve. Si me encuentro en

mi propia oficina, le muestro un libro grande donde aparece todo lo necesario.

El único caso en el que doy información por escrito es cuando alguien la solicita a través del correo, lo cual es muy esporádico.

La próxima vez que alguien le pida un folleto, muestre "el único que tiene". Por lo general, esa persona quedará satisfecha.

VENDER POR REFERENCIA

En cierta ocasión traté de cerrar una venta con un importante cliente mío que trabajaba en el área de alimentos. Se trataba de un curso para cinco gerentes de almacén y sus respectivos asistentes, y él. La idea le gustó mucho pero, en el último momento, por una u otra razón, se retractó. Le agradecí muy cortésmente y me dispuse a salir. Ya había recogido mis papeles, tenía puesto mi abrigo y estaba listo para salir. Con la mano ya en la puerta pregunté: "¿Sabe de alguien más que trabaje en el campo de los alimentos y que pudiera estar interesado en capacitar a sus gerentes?"

Sin pensarlo un momento me dio el nombre. Me dio la referencia rápidamente porque se trataba de una compañía que no le hacía competencia y operaba fuera del territorio de mi cliente. La referencia dio como resultado un contrato para dictar un curso sobre motivación a 30 personas: casi tres veces más de lo que había pretendido lograr con el primer comprador. Al revisar mis libros para ese año

determiné que esa venta por referencia había sido la más rentable de todo el año. No tuve que hacer ninguna publicidad. No tuve que pagar ni un centavo. Todo lo que tuve que hacer fue tener el sentido común de preguntar por ella.

Siempre resulta sensato pedir ayuda cuando se necesita.

EL PLAN DE PROTECCIÓN PARA EL COMPRADOR

El plan de protección para el comprador se puede utilizar con el fin de persuadir a aquellas personas que dan media vuelta y "salen" del almacén, o en los casos que se consideran "imposibles". Aunque usted haya hecho todo lo humanamente posible para cerrar la venta, sin ningún éxito, no se desanime aún. Cuando el comprador vaya saliendo dígale: "¿Ha oído hablar de nuestro 'Plan para la protección del comprador'? Le diré cómo funciona. Usted me da un depósito ahora sobre la mercancía, y si el precio de ella aumenta, usted podrá llevarla al precio antiguo. Además de eso, anotaré en el acuerdo de compra que usted tendrá 72 horas para devolver la mercancía si no está satisfecho, y se le reembolsará su dinero. ¿No le parece justo?"

Es posible cerrar una venta con este argumento de las 72 horas. Vale la pena mencionar que solamente un 10% de estos clientes devuelve la mercancía, según lo han confirmado los muchos vendedores que han utilizado esta técnica. Para verlo desde su ángulo positivo, el éxito equivale al 90%. Sin embargo, la técnica de las 72 horas se debe utilizar únicamente como un último recurso. Toma dema-

siado tiempo cerrar definitivamente la venta, y el vendedor se ve comprometido con muchas "buenas personas". Pero cuando se necesita verdaderamente, resulta excelente. Puede ser un sistema perfecto para quienes compran un artículo muy costoso, y tiene un gran potencial para muchos otros productos y servicios.

INVESTIGUE

Muchas bibliotecas locales llevan registros de las compañías que primero comenzaron operaciones en la comunidad. Los archivos se remontan a 50 años o más, en algunas ciudades de los Estados Unidos. Notas acerca de la tradición de estas compañías me han servido para cerrar muchas ventas. Un funcionario de una compañía de repuestos para automotores quedó totalmente sorprendido de mi conocimiento de "tanta historia" sobre la compañía: cuándo comenzó, quién la fundó, qué tipo de repuestos vendía, quiénes eran sus funcionarios en ese momento. Yo le había dicho a mi comprador: "Su dominio del mercado desde 1921 permite ver que han sabido capacitar constantemente a sus empleados para mantenerlos informados sobre las más nuevas técnicas para vender". El resultado fue que se inscribieron 22 personas para un curso. Desde entonces seguí contando con empleados de esa compañía entre mis estudiantes.

Los clientes se sienten gratamente sorprendidos y felices cuando el vendedor reconoce su tradición. Si no tiene la posibilidad de recurrir a una biblioteca, trate de obtener información en las estaciones de gasolina, otras compañías,

con los amigos, o en los mismos boletines que encuentre en la sala de espera de la compañía. Los clientes mismos estarán dispuestos a suministrar información. Pregunte cómo se inició la compañía en esa rama de actividades. Luego sólo tendrá que escuchar, porque a todo el mundo le encanta hablar de sí mismo.

Realmente el método de investigación no es lo que importa, siempre y cuando que logre cerrar su venta.

SEGUIMIENTO A TRAVÉS DEL CORREO

Habrá miles de comisiones adicionales esperando al vendedor que se toma el tiempo y la molestia de (1) seguir la pista de los compradores que lo han rechazado una vez, y (2) solicitar una entrevista futura. El vendedor se siente tentado a destruir las tarjetas de los compradores sobre quienes ha tenido que escribir "regresar en 60 días" o "visitar el próximo año". En algunos casos, existen razones muy válidas por las cuales un determinado comprador se vio imposibilitado para adquirir la mercancía. Una carta o una llamada telefónica a estas personas producirá un 20% de comisiones adicionales que no se podrán obtener de otra manera. Esto significa que uno de cada cinco terminará por comprar.

Una tarde me dediqué a escribir cartas —una página completa a mano— a cinco posibles clientes de la ciudad de Rochester, Minnesota, que todavía no habían aceptado mi oferta. Estaba seguro de que uno de los cinco firmaría el contrato. Eso significaba que obtendría una comisión real

de US $60 por cada carta. La cifra de 20% encaja en la siguiente fórmula realista: el 75% de las ventas se cierran en la primera visita, el 20% en la segunda y el 5% en la tercera. Obviamente, estos son porcentajes generales; las cifras pueden variar para otros productos y servicios. En mi caso, la fórmula ha hecho maravillas.

En mis cartas solamente indico la hora, la fecha y el lugar en que se realizará mi siguiente curso, y el hecho de que esa persona queda cordialmente invitada para asistir a la sesión explicativa, como mi invitado personal. El 90% de las personas que aceptan la invitación se convierten en ventas al contado.

Revise su propio sistema de seguimiento para determinar cuántas ventas adicionales puede obtener a través de la correspondencia. Ese análisis de su rendimiento le podría proporcionar los miles de dólares que muchos vendedores desperdician.

LA TÉCNICA DEL FURGÓN LLENO

En cierta ocasión, la compañía para la cual trabajaba ofreció un paquete especial de limpiador Ajax, y entonces hablé con el dueño del depósito de abarrotes de Little Falls, Minnesota, para que comprara la mercancía por volúmenes grandes. Una vez pactada la compra del volumen de cajas que cabía en un furgón, yo podría cubrir un área de cinco condados ofreciendo el limpiador a los minoristas a un precio reducido. La idea era decirles a todos los minoristas: "En el área hay un segundo distribuidor confiable que tiene en su almacén las últimas ofertas especiales de

mercancía". La táctica fue exitosa. ¡El mayorista compró un volumen de 40 000 libras de limpiador Ajax!

Uno se beneficia cuando ayuda a los demás.

El caso fue que trabajé de día y de noche para vender ese volumen de mercancía, incluso antes de que llegara. Les dije a los minoristas locales que el mayorista deseaba ser un "segundo proveedor" y estaba ofreciendo esta mercancía para demostrar que "estaba tan actualizado como cualquiera".

Me aseguré de que cada uno de los minoristas pusiera su firma en la hoja de pedido y regresé donde el mayorista para mostrarle lo que había hecho. Llamó a su esposa y no podía creer lo que estaba viendo. ¡Quería contratarme como vendedor! Pero lo mejor de todo fue que le vendí otras 40 000 libras de limpiador Ajax. Ese año nuestra oficina de New Jersey me otorgó una placa de oro, de Ajax, por haber vendido 120% de mi cuota. Solamente unos pocos vendedores han recibido este premio nacional que se otorga en los Estados Unidos.

¿Tiene usted la posibilidad de hacer lo mismo con algún mayorista y mover mucha mercancía al mismo tiempo? Mi bonificación anual para ese año fue un hermoso cheque acompañado de una placa de oro. Mi jefe me dijo que yo era el vendedor mejor remunerado de todo el distrito. Su cumplido me estimuló mucho más aún.

LA TÉCNICA DE LAS TRES ERRES

¡Es maravillosa! Podrá ganar mucho dinero adicional si la utiliza. La mayoría de las tiendas de departamentos la

emplean con éxito. Se trata de explicar en los anuncios publicitarios que usted:

Reembolsará al cliente el precio del artículo si no queda satisfecho.

Reparará el artículo si resulta defectuoso, o

Remplazará el artículo por otro igual o por otra cosa.

A la mayoría de los consumidores les encanta este sistema. Aunque algunos no saben utilizarlo adecuadamente, con el tiempo, tanto la compañía como el consumidor se benefician por el uso de este magnífico sistema de las tres erres.

La White Company, distribuidora de elementos de construcción, utiliza con éxito este sistema en Minnesota, ofreciendo recoger o dar crédito por cualquier mercancía que el comprador minorista no logre vender en un término de 30 días. Esto ayuda a colocar la mercancía dentro del almacén para su exhibición. El propietario, John White, dice que esto le ayuda a hacer esas primeras ventas de vital importancia.

LA TÉCNICA DEL PRESUMIDO

El vendedor debe presuponer que el comprador va a comprar. Esta seguridad influirá en el comprador. Es una manera fácil de vender, y una de las mejores, pero es necesario actuar un poco.

A medida que el vendedor desarrolla su habilidad, no tendrá que presumir, porque ya sabrá exactamente lo que está haciendo.

VENDER SIN DETENERSE

Siempre que esté "caliente", siga así sin detenerse. Mi padre me inculcó la idea desde que yo estaba muy pequeño. Me explicó lo siguiente: "De repente, todo lo que hagas parecerá estar bien. Significa que tu cabeza estará sincronizada de la manera correcta. La clave consiste en sacar todo el provecho posible de esa situación".

¡Qué buen consejo resultó ser ése! Mientras trabajaba para la compañía Colgate, impuse una nueva marca en el distrito al obtener 17 pedidos en 18 visitas en un solo día. Me levanté de la cama a las 5 a.m. para conducir 30 millas hasta llegar al sitio de mi primera visita. Cuando tomé mi desayuno y me dirigí a ver a mi primer cliente eran ya las 7:45 a.m. El dueño del almacén ya había llegado, y pareció no contrariarse por el hecho de haber hecho su primera compra antes de las 8 a.m. Hizo un buen pedido. No había nadie cerca que nos pudiera interrumpir, de tal manera que comencé bien el día. A las 10 a.m. ya había colocado cuatro pedidos más.

Decidí en ese preciso momento que impondría una nueva marca ese día. De hecho, dejé encendido el motor de mi automóvil todo el día, no almorcé, no me detuve para tomar café y tampoco cené. A las 8 p.m. había tomado 17 pedidos, después de hacer 18 visitas. Impuse un marca sin precedentes para mí y para el distrito.

Cené a las 8:50 p. m., con la sonrisa de la victoria iluminando mi cara. El gerente de mi distrito estaba asombrado, y en el boletín mensual de la compañía apareció un título que decía: NUEVA MARCA: 17 PEDIDOS EN UN DÍA.

La realidad escueta es que el vendedor corriente hace

un promedio inferior a dos y media visitas por día. Los vendedores que trabajan en la rama de la industria deben hacer cinco visitas diarias. De esta experiencia se pueden sacar dos lecciones:

1. Cuando esté "caliente", olvídese de lo demás. Siga vendiendo y tomando pedidos hora tras hora.
2. "Grabe al fuego" muchas visitas. Cuando se sienta lleno de energía, duplique y triplique sus esfuerzos, pero mantenga la calma. Para imponer una marca sin precedentes es necesario estar preparado. Por lo tanto, ¡actúe y siga actuando hasta terminar el día más grande de su vida!

EL ATAQUE POR SORPRESA

Para lograr una venta, a veces es necesario recurrir a sistemas extraños y novedosos, que algunas veces producen resultados divertidos. En cierta ocasión trataba de venderle a Rudy Boschwitz, presidente de una cadena de 50 establecimientos donde se vendían artículos del tipo "hágalo usted mismo", la idea de que utilizara mi curso de capacitación. El señor Boschwitz fue el primero en llevar el concepto de "hágalo usted mismo" a la región del occidente medio de los Estados Unidos. Le envié un telegrama que decía: "Apreciado Rudy, ¡estoy listo! —Don Sheehan". Él contestó con otro: Apreciado Don, ¡yo no lo estoy! —Rudy".

Los dos vivimos en la misma ciudad, de tal manera que hubiéramos podido comunicarnos por teléfono. Sin embargo, en aras de la novedad, decidimos enviar telegra-

mas. Usted puede hacer lo mismo. Vale la pena mencionar que, más tarde, Rudy se convirtió en un gran promotor de mis actividades, llegó a ser senador de los Estados Unidos y un excelente cliente mío.

Envíe siempre su correspondencia por entrega inmediata. La rapidez es esencial. Además, el sello de entrega inmediata lo coloca a usted en otra categoría. Los clientes se fijarán más en su nombre si en el sobre encuentran por todas partes el sello de entrega inmediata. Las notas breves también son efectivas para informar y motivar a los clientes. A mí me gusta utilizar varios sellos de correo de baja denominación. John White, presidente de White's Inc., Minneapolis, recibió alguna vez una de mis cartas. Cuando vio el gran número de sellos que llevaba el sobre, no solamente compró un curso para sí mismo, sino que organizó una clase para todos sus empleados. El sistema que había utilizado para cerrar la venta le impresionó muy favorablemente.

Invierta un poco de dinero. Comprenda que es casi necesario comprar los pedidos. Los telegramas, las cartas enviadas por entrega inmediata y los pequeños obsequios contribuyen a crear una imagen favorable ante el comprador. Son un truco excelente para conseguir pedidos. No son estratagemas sino apenas detalles agradables. Son ideas que permiten cumplir con el trabajo fijado. El vendedor puede valerse de cualquier estrategia siempre que sea legal y ética.

UNA TÉCNICA DE PRIMERA CLASE

En cierta ocasión logré que un farmacéutico se encargara de vender una caja de jabón por cinco centavos de

dólar, diciéndole que lo haría aparecer en la primera página del diario. Luego le di al editor de prensa un perfume que se podía mezclar con la tinta. El feliz editor puso el siguiente anuncio en la primera página: "Por primera vez en la historia nuestro diario está perfumado —vea el anuncio de la farmacia en la página 9". Le vendí al farmacéutico 100 cajas, y antes del medio día él ya había vendido la totalidad de las 14 400 barras de jabón. ¡Fue necesario llamar a un agente de tránsito para dirigir el paso de los autos frente a la farmacia!

MI TÉCNICA PREFERIDA

Tengo una técnica de mi preferencia que pongo en práctica cada vez que alguien me llama porque desea verme y conocer los detalles acerca de un programa para su fuerza de ventas o para él mismo. Después de hechas las presentaciones, le digo a mi posible cliente: "Suponiendo que usted simpatice conmigo, con mi curso y con mis bajos precios, en una palabra, con todo, ¿estaría dispuesto a comprar hoy mismo?" Es una técnica que funciona de maravilla cuando el cliente está "dispuesto a escuchar". Se requieren menos palabras que al utilizar la charla tradicional, y no se corre el riesgo de perder al cliente con demasiada verborrea.

La mayoría de los vendedores piensan que pueden seducir a sus compradores con palabras y más palabras. Pero, en realidad, ese sistema rara vez resulta efectivo, y lo único que se logra con él es desanimar al comprador al hacerle pensar que está de más allí.

¿Le gustaría que le hablaran sin cesar sin tener la oportunidad de que le escuchen?

En la ciudad de Minot, estado de Dakota del Norte, conocí a un vendedor de viviendas que era verdaderamente bueno. Con regularidad vendía más de 125 casas móviles en un año. Este tipo de casa tiene un precio que oscila entre US $6000 y US $36 000, o sea un producto costoso. Cuando los compradores visitan el centro de ventas, este experto vendedor pregunta: "¿Ha venido a comprar una casa hoy?" Esta forma un tanto brusca de iniciar la venta es realmente una forma de finalizarla. ¡Literalmente comienza cerrando la venta! No resulta sorprendente que logre vender tantas casas. ¿Tiene usted el valor de utilizar frases de ese tipo? Créame, el uso de una frase concluyente me dio renombre mundial cuando trabajaba para otra organización. Con frases atrevidas es posible vender y seguir vendiendo. Por lo tanto, es necesario desafiar desde un comienzo al comprador. Le repito los ejemplos: "Suponiendo, señor Comprador, que usted simpatice conmigo, con mi producto, con mis bajos precios, en una palabra, con todo, ¿estaría dispuesto a comprar hoy mismo?" O, al igual que ese triunfador de Dakota del Norte: "¿Ha venido a comprar una casa hoy?" Lo reto a que ensaye este sistema. Utilícelo para vender su producto o servicio, pero sólo con las personas que lo busquen o vayan a usted. Están, por así decirlo, en sus manos. Es necesario poner un "señuelo" para los clientes que "andan sueltos", pero no es necesario ofrecer bocados tentadores a los que ya se encuentran en su "red".

En este punto termina la analogía. No es necesario "despojar" a su cliente, pero tampoco debe dejarlo ir. Debe cerrar el trato y hacerlo sentir feliz de haber caído en su "trampa".

22

El vendedor mezquino, perverso y hambriento

Cuando haya perdido una venta importante, pero no haya salido aún del edificio, tendrá la oportunidad de tratar de nuevo o de buscar otro camino, por así decirlo. Cuando se pierde una venta que se ha debido realizar, se siente una gran frustración. De hecho, la conciencia no deja de recriminarnos. "¿Qué sucedió? ¿Por qué perdí el negocio? ¿Qué hice mal? Estaba seguro de que ya era un hecho. Casi podía ver cómo escribía la orden de compra".

El cínico dice que hay tres cosas seguras en la vida: la muerte, los impuestos y el divorcio. Hay quienes desearían agregar otra: la frustración que se tiene al perder una venta. Durante años acepté mi derrota a regañadientes, culpándome de ser un inepto. Finalmente, un día llegué al punto de la total desesperación. Tal como lo mencioné en el capítulo 21, me encontraba en la oficina de Frank Hasselman, de La Haas Corporation en Mendota, Minnesota. Con toda gentileza me dijo que deseaba capacitar a su personal, que debería capacitar a su personal, pero que deseaba esperar

hasta el año siguiente. Aunque el nuevo año comenzaba en sólo siete semanas, me sentí defraudado y acepté de mala gana.

Luego, mientras estaba en el estacionamiento, me llené de rabia. Regresé rápidamente al edificio. Cuando llegué a la oficina de Frank, la puerta estaba cerrada. Toqué a la puerta. Frank dijo: "Pase". Permanecí de pie; él estaba sentado. Le dije: "Frank, no ganará nada si espera siete semanas. Su personal necesita ayuda ahora en las áreas de comunicación, objetivos, relaciones humanas, ventas — ¡todo!" Lo dije con convencimiento y absoluta sinceridad. Le dije que estaba dispuesto a comenzar el martes siguiente a las 5 p.m., en la planta. Sin decir una palabra, Frank se levantó, marcó un número interno y dijo: "Ernie, elabore un cheque para Sheehan. Comenzaremos clases el próximo martes". Cuando salí de allí, Frank me agradeció por mi determinación para vender.

Vale la pena mencionar que ese grupo resultó ser maravilloso. El personal mejoró y mi confianza en mí mismo mejoró mucho más aún. Mientras estaba nuevamente en el estacionamiento, donde minutos antes había sentido esa terrible frustración, sentí enojo por todas esas otras ventas que no había cerrado por no regresar donde los compradores que minutos antes habían dicho que no. Algunas personas denominan a esta técnica el "segundo esfuerzo". Otros la conocen como la "técnica de la venta perdida". Otros la llaman la "técnica de abrir la puerta". De cualquier modo, es cuestión de tomar la decisión de hacer un nuevo intento antes de rendirse. Es necesario hacer un esfuerzo inmediato para capturar nuevamente ese gran negocio que se acaba de ir de las manos. Todo buen pescador sabe que puede

haber un rival al acecho, esperando arrebatarle un "enorme pez".

Una versión perfeccionada de esta técnica consiste en regresar y preguntar: "¿Qué hice mal, si mi producto está hecho para ustedes?", o "Pienso que debí ofenderlo con mis comentarios, mi conducta o mi personalidad. Sea cual fuere el caso, ambos salimos perdiendo. Usted pierde el beneficio de mi producto, y yo pierdo la venta", o "Espero permanecer en este negocio durante mucho tiempo y deseo sinceramente poder servirle", o "Mi profesión son las ventas. ¿Le importaría decirme qué fue lo que hice mal?" Confíe en mí. El comprador le ayudará únicamente si usted solicita esa ayuda. Muchas veces él mismo será quien cierre la venta.

La experiencia me ha enseñado que en tres de cada cuatro ventas existen factores externos que no tienen absolutamente nada que ver con el vendedor. Es posible detectar esto en la respuesta del cliente a sus esfuerzos.

Puede decir: "No lo necesitaré antes de 60 días". Entonces usted deberá fijar una fecha de entrega a 60 días.

"Su producto es de un estilo diferente al que estoy acostumbrado". En este caso, su táctica deberá consistir en dejar una muestra del producto para prueba.

"Estamos tratando de mantener liquidez y no deseaba solicitarle un plazo para el pago". En este caso deberá acordar unos plazos, si es posible.

"Francamente, había tenido un mal día; gracias por haber tenido la cortesía de regresar". Exprese su agradecimiento, empiece de nuevo y cierre la venta.

"No cuento con ninguna partida para eso en el presupuesto sino hasta el mes que viene. Ésa fue la razón por

la cual no compré". Obtenga un pedido modesto con una condición especial de pago.

"Su departamento de crédito me pasó una doble factura". Pida disculpas, tome nota de su queja y cierre la venta.

Con raras excepciones, el argumento de un cliente se puede utilizar de manera tal que permita obtener pedidos en un 60% de los casos que se habían perdido inicialmente. El segundo esfuerzo tranquiliza al vendedor y también al comprador. Se sorprenderá de la rapidez con que llegarán a un acuerdo. No hay nada malo en preguntar: "¿Cuál fue mi equivocación?" Sólo debe tomarse unos minutos para regresar y preguntar: "¿Qué fue lo que yo hice que lo indujo a no hacer el pedido cuando tiene necesidad de mi producto?" Tan pronto como obtenga la respuesta, seguramente sabrá qué hacer a continuación.

El vendedor profesional siempre está pensando en la manera de cerrar una venta. Él o ella siempre tiene éxito. A menudo, el comprador admira al vendedor por su absoluta sinceridad y franqueza. El vendedor estará diciendo que desea hacer negocios, que desea venderle a ese cliente y que hará lo que esté en sus manos para ayudar. Louis Hardy, de Crockett, Texas, en cierta ocasión me dijo en clase que era "mezquino, perverso y hambriento" y que ésa era su filosofía como vendedor.

¿Por qué hay fracaso tras fracaso en lo que se podría llamar una "venta fácil?" La mayoría de las veces se debe a un exceso de confianza. Es necesario recordar que en las ventas nada es seguro, absolutamente nada. Por lo tanto, el vendedor debe estar siempre preparado para insistir. Es raro el comprador que salta emocionado y pregunta: "¿Dónde

debo firmar?" Un cantinero puede decir: "¿Qué le parece una copa más para el camino, Pepe?" Pero un comprador nunca lo dirá.

Esté preparado para responder a esas frases que obviamente implican que el comprador desea deshacerse de usted, como por ejemplo: "Déjeme su tarjeta". (Asegúrese de que su tarjeta sea tres veces más grande que la de los demás. Así llamará la atención. La mía es dorada, y muchos la han elogiado. "Vuelva la próxima semana" o "Déjeme pensarlo" o "Visíteme cuando regrese", son otras formas de frenar a un vendedor. Son reacciones muy humanas, normales y bastante comunes. Explique pacientemente a su cliente la necesidad de comprar ahora. Ofrezca pedidos de prueba o ensayo, pedidos de demostración o pedidos de volumen. Utilice todo lo que está a su alcance, de la manera más agradable posible, durante su primera entrevista. Debe confiar en que cerrará el 75% de todas sus ventas en la primera visita. Quizás no llegue realmente a cerrarlas, pero saldrá de allí con la seguridad de que el cliente está bastante inclinado a favor de comprar. Para llegar a un acuerdo definitivo acerca de todos los detalles, tal vez se requieran dos o tres visitas, pero la primera entrevista debe ser la clave. Con el traje adecuado, la conducta adecuada, la correcta presentación del producto, y con la táctica apropiada, obtendrá el pedido que esperaba.

Las probabilidades de vender o establecer la atmósfera propicia para cerrar una venta durante la primera entrevista están siempre a favor del verdadero profesional. El buhonero desorganizado siempre tiene que regresar no una sino varias veces.

En los Estados Unidos, la visita de un vendedor cuesta

en la actualidad US $100 aproximadamente, si hablamos del sector industrial. Sea cual fuere el resultado de dicha visita, el costo sigue siendo de cien dólares. El gran secreto consiste en cerrar más ventas en la primera oportunidad. Eso significa que los vendedores deben estar mejor capacitados, saber presentar sus productos de una forma más adecuada y, en pocas palabras, tener más profesionalismo. El buhonero podrá ser el campeón en la maratón de las palabras, pero el verdadero profesional obtendrá los pedidos.

Incluso si usted es un verdadero profesional, habrá ocasiones en que tendrá que salir de una oficina con la terrible sensación de haber hecho algo mal. Lo importante en estos casos es saber enfrentar la situación. Es necesario regresar donde ese cliente e interrogarlo para saber dónde estuvo el error. Se necesita valor para regresar. Yo lo sé porque tengo que hacerlo varias veces en un mes. Se necesita coraje; pero, más que eso, se necesita el verdadero convencimiento de que el producto o servicio va a resultar útil en algún sentido para ese cliente. El verdadero nombre de la técnica de "regresar" debería ser "técnica del convencimiento", porque en realidad es necesario estar totalmente convencido para regresar a la escena del fracaso y pedir una nueva oportunidad.

Sólo un verdadero "creyente" tiene la humildad para hacer las siguientes preguntas: "¿Cuál fue mi error?" "¿Fue mala la presentación que hice del producto?" "¿Le disgusta a usted la compañía a la que represento?" "¿Lo ofendí?"

Algunos compradores me dicen a veces: "Sheehan, sus precios son los más elevados de la ciudad". Ante eso, yo sonrío porque me siento orgulloso, y replico: "Sólo me hago competencia a mí mismo". Después, entro de lleno a justi-

ficar mis precios. Un vendedor no debe vender características, sino beneficios. El arte de vender no consiste en poner algo en manos de otro o en obligar a comprar. No, las ventas son sinónimo de amistad. La gente me ha pagado hasta ahora más de US $5 millones por concepto de inscripciones para mis cursos, sencillamente porque ha percibido el hecho de que yo estoy más interesado en su éxito personal que en el valor de una matrícula. Las comisiones, las bonificaciones y los salarios que recibimos son importantes, pero lo es más aún nuestro sincero deseo de ayudar a los demás en momentos de crisis, cuando más nos necesitan. Permita que el cliente sepa cuáles son sus sentimientos, no tenga demasiada prisa, sienta empatía por los demás, demuestre que desea ayudar, esté alerta, cumpla sus promesas. Antes de darse cuenta, se habrá convertido en un vendedor profesional. Las personas aprenderán a confiar en usted y en su criterio. ¿No es acaso cierto que todos confiamos en quienes desean ayudarnos?

Para resumir, cuando se encuentre en la situación de saber que merecía el pedido —que debía ser suyo— actúe de la siguiente manera:

- Regrese rápidamente y con paso firme a la oficina de su comprador, esta vez doblemente decidido a vender.
- Formule una pregunta. Tranquilícese. Diga: "¿Cuál fue mi error? Estoy convencido de que usted se beneficiará con mi producto".
- Escuche, escuche y escuche.
- Ofrezca soluciones para los problemas que pueda tener el cliente y pídale que haga el pedido.

- Trabaje de una manera más efectiva durante la primera entrevista con cada posible comprador. Trate de obtener el asentimiento del cliente la primera vez. Vaya preparado a luchar para obtener más negocios durante esa primera y decisiva entrevista.

Una buena pregunta que se debe hacer el vendedor todos los días es: "¿Cuánto valor me queda aún?" Yo mismo me hago esa pregunta. ¿Tiene usted el coraje nacido del convencimiento de que su producto o servicio beneficia a los demás, o es usted un "convencido a medias", o sea que no está totalmente seguro de su producto? Recuerde que es necesario tener "aguante" para obtener esos pedidos que tanto desea.

El meollo de la cuestión consiste en saber si, llegado el momento, regresará para luchar por sus creencias. Dicho sea de paso, nadie se cansa de la victoria, como dijo el general Dwight Eisenhower alguna vez.

Regrese una y otra vez, dos y tres veces en una semana. Pronto, los "fracasos" se convertirán en "triunfos", fruto de sus esfuerzos y de su valor para preguntar en qué falló. ¡Es tan sencillo y a la vez tan efectivo!

Esta técnica sigue siendo la clave de miles de vendedores en los Estados Unidos para conseguir esos pedidos que desean. Nuestra profesión sería mucho mejor si todos regresáramos a buscar otra oportunidad.

Esta técnica que utiliza el cantinero para vender "una copa más para el camino" le ayuda al vendedor a romper marcas establecidas en su campo de actividades.

23

162 sugerencias para cerrar una venta

1. Comience con una frase concluyente: "¿Desearía poseer esta máquina para lavar platos?"
2. Sugiera una compra de prueba: "Compre una docena a manera de ensayo".
3. Coloque simplemente una "X" en el espacio destinado para la firma y señálela sin decir nada más.
4. Prepárese psicológicamente, antes de vender, para lograr su objetivo.
5. Olvide por un momento su afán de cerrar la venta; cambie el tema de la conversación; luego, ataque nuevamente y cierre la venta.
6. Sugiera una alternativa: "¿Prefiere esto o aquello?"
7. Mencione una referencia: "La Compañía Franco y Hnos. hizo un ahorro del 10% en combustible con el uso de este equipo".
8. Lance una pregunta de sondeo. Diga: "Si" —o mejor aún— "cuando usted tenga en su poder este artículo".

9. "Abra la puerta": simule un sentimiento de derrota, retírese, regrese, cierre la venta.
10. Utilice datos, estadísticas y ejemplos que le ayuden a cumplir su cometido.
11. Pídale a su comprador que hable por teléfono con un cliente satisfecho.
12. Observe las señales físicas o verbales indicativas de que el cliente ha decidido comprar: sus ojos estarán muy abiertos, pondrá su mano sobre la mercancía, o dirá: "Me gusta".
13. Pida cuatro o cinco veces al comprador que haga el pedido, utilizando diferentes métodos cada vez.
14. Llegue a su entrevista acompañado de un cliente satisfecho.
15. Asegure el pedido con un pequeño depósito. Utilice la técnica de esperar un poco.
16. Brinde a su cliente la oportunidad de utilizar su producto o servicio durante 72 horas (se la conoce también por el nombre de la "técnica del perrito", según la cual la persona lleva el animalito a su casa y seguramente se encariña con él).
17. Ofrezca un descuento por volumen.
18. Ofrezca un descuento del 2% por pago al contado.
19. Hágase acompañar de un experto.
20. Haga demostraciones encaminadas a cerrar la venta; resultan de gran utilidad en el caso de implementos mecánicos.
21. Presente una oferta de "pague uno y lleve dos".
22. Sea sutil. Pregunte: "¿Cree que será feliz al conducir este automóvil?" Una reacción positiva será la señal para "atacar".

23. Utilice la Hoja de Balances de Benjamin Franklin. Mencione unos cuantos aspectos negativos para resaltar los positivos. Sume en un papel los beneficios que obtendrá el cliente. Luego pídale que escriba los aspectos negativos en la otra columna.
24. Mencione un punto de menor importancia: "¿Comprará la casa si la entregamos con cortinas?"
25. Mencione fuentes de referencias para su compañía.
26. Cuando un comprador critique sus precios, no trate de defenderse. Hágale ver los beneficios.
27. Desarrolle sus instintos sanguinarios. Todo cliente tiene su "vena yugular" o punto débil: su orgullo, su codicia, su comodidad.
28. No deje translucir ningún tipo de emoción hasta que haya cerrado el negocio.
32. Cuando trate con una mujer compradora, no le arrebate el uso de la palabra.
30. Las mujeres siempre tienen preferencia por algún color. Averigüe cuál es y hable acerca de él.
31. Los compradores del sexo opuesto tienen su propio radar. Por consiguiente, evite los coqueteos, ya que sólo complicarán el cierre de la venta.
32. La mayoría de los compradores, hombres o mujeres, se ofenden a causa de los malos olores. Use desodorante.
33. Cuando un cliente pregunte: "¿Puedo comprar esto o aquello?", pregunte usted a su vez: "¿Lo comprará si está disponible?"
34. El silencio también es un arma. Guarde silencio después de intentar el cierre de la venta. Recuerde que si el cliente dice "sí", no lo podrá escuchar por encima de su propia voz.

35. Utilice las ofertas especiales y las ofertas diarias o semanales para conseguir más clientes.
36. Comprenda la urgente necesidad de cerrar la venta. Es cuestión de vender o de ser vendido.
37. Ofrezca un precio reducido. Hay compradores que odian perder la oportunidad de algún pequeño "latrocinio".
38. No hable durante más de tres minutos. Deje hablar al comprador.
39. Cuando un comprador observe o tome un artículo, no diga nada.
40. Cuando el comprador parezca estar atravesando un momento de locura — cuando sienta arrepentimiento y desee deshacer el negocio — conserve la calma.
41. Ofrezca su bolígrafo al comprador cuando dé su visto bueno al pedido.
42. Pida siempre al cliente que "dé su visto bueno", nunca que "firme" el pedido.
43. No permanezca sentado todo el tiempo. Póngase de pie y camine un poco.
44. Si un comprador pregunta dónde queda el cuarto de baño, indíqueselo claramente.
45. Observe la mirada de su cliente. Cuando sus pupilas se dilaten, habrá una clara señal del deseo de comprar.
46. Si el cliente dice "sí" muy a menudo, pregúntele por qué ha decidido no comprar. Muchas afirmaciones generalmente significan una negativa final.
47. Sugiera un pedido de más artículos: este artículo y otro más.
48. Sea infatigable. Siga cerrando sus ventas.

49. Utilice el método educativo: indique a su cliente cómo funciona el artículo.
50. Es necesario dominar la situación, pues de lo contrario no podrá cerrar la venta; si demuestra demasiada simpatía hacia su cliente, usted lo perderá.
51. No le pida al comprador que haga el pedido. Simplemente venda.
52. "Técnica de cooperación ejecutiva": telefonee a su jefe durante su entrevista, y él le ayudará a cerrar la venta.
53. El pensamiento positivo: dé por sentado que su cliente va a comprar.
54. Telefonee a un cliente satisfecho —un médico, un abogado, etc.— y pídale que hable con su comprador.
55. El método negativo: "Ha venido a comprar una casa. Es un paso muy importante. ¿Está seguro de querer comprarla?" Por lo general, el cliente reaccionará en forma muy positiva y tratará de demostrarle que sí desea comprar.
56. Cuando le digan: "Debo hablar primero con mi esposa" (o el gerente del banco, o con el abogado) usted deberá responder: "¿Si su esposa lo aprueba, estará dispuesto a comprar?"
57. Pregunte: "¿Le preocupa la fecha en que podrá ocupar esta casa?" Si el cliente responde: "Sí, la necesito en un mes", él mismo habrá cerrado el negocio.
58. En cerca del 75% de los casos, el verdadero profesional evalúa a su cliente y decide qué comprará.
59. Recuerde que los mejores vendedores son personas saludables, fuertes y amables. Viven más tiempo. También son más apreciados, especialmente por los bancos que manejan sus cuentas corrientes.

60. Los mejores vendedores deben tener un exceso de confianza en sí mismos. No aceptarán un "no" como respuesta.
61. Cierre sus ventas a propósito, no por accidente.
62. Un vendedor gasta únicamente 5% de su tiempo en el cierre de la venta, y recibe una remuneración proporcional al número de ventas cerradas en ese lapso.
63. Recuerde siempre que en el campo de las ventas es necesario obtener pedidos para ganar dinero.
64. Recuerde que los compradores sienten verdadera satisfacción cuando compran.
65. Aproveche el "nerviosismo" de sus clientes para inclinar la balanza a su favor.
66. Escuche dos veces más de lo que hable. El cliente debe captar lo que usted dice. Lo que desea es que se "trague el anzuelo", no sus palabras.
67. Es mejor cerrar la venta tan pronto sea posible.
68. Tenga siempre a la mano siete maneras diferentes de solicitar el pedido.
69. Debe esperar cerrar la venta. No olvide su bolígrafo, sus hojas de anotaciones, su libreta de pedidos y su folleto. Lleve consigo todos los elementos necesarios.
70. Los clientes esperan que usted les pida que compren. ¡Hágalo!
71. Una forma de dar la bienvenida y cerrar la venta al mismo tiempo es la siguiente: "Lo felicito por venir a convertirse en el propietario del mejor ______ de todo el país".
72. "¿Cuál es su color preferido o su estilo preferido?" es una frase que indica que se trata del último detalle para cerrar la venta.
73. Lleve preparadas ocho o diez preguntas destinadas a cerrar la venta. Memorícelas y úselas.

74. Cerca del 70% de las objeciones son falsas. Las personas mienten. Pero "mentir" rima con "adquirir" y usted debe suponer que su cliente es un comprador y no un embustero.
75. Cuando un comprador dice: "Es demasiado costoso para mí", lo que realmente quiere decir es que no desea comprar. El vendedor fue incapaz de despertar en él el deseo de adquirir el producto o el servicio.
76. Una excelente manera de cerrar una venta es decir: "Dijo que compraría en 30 días. Bueno, entonces tomemos el pedido ahora, y colocamos la fecha a un mes".
77. "Si usted fuera mi madre, le diría que lo comprara", es una buena táctica, ¡pero no la utilice con una mujer joven! (Sin embargo, si su hijita decide vender galletas, puede utilizar esta frase con una joven recién casada.)
78. Hable de costos y de llegar a un acuerdo, pasando de un tema al otro sin perder el impulso hacia la venta.
79. Permita que el cliente coteje las ventajas y las desventajas. Usted sugerirá las ventajas y él deberá encontrar las desventajas.
80. Cuando el comprador se "enfríe", utilice la psicología; felicítelo por algo: "Veo que usted es de las personas a quienes no les gusta apresurarse, pero..."
81. Coloque una "X" en la esquina inferior de la hoja de pedidos. Finja estar interesado en otra cosa. Si el comprador no ha firmado cuando usted dé la vuelta nuevamente, señale el punto y ofrézcale su bolígrafo.
82. Cuando el comprador se encuentre al borde del acantilado, empújelo suavemente.
83. Lleve escrito el pedido.
84. Negocie con su cliente. Ofrezca varias posibilidades,

pero asegurándose de que entienda que "no comprar" no es una de las opciones.

85. "Desea ayudarles a sus empleados a vender más; ¿no es cierto?" es una pregunta a la que el comprador no podrá responder con un "no".
86. Tome el artículo, páselo a su cliente y permanezca en silencio.
87. Debe planear cada visita de manera tal que el cierre de la venta ocurra automáticamente.
88. Aprenda a solicitar un pedido sin temor o duda.
89. Antes de salir a vender lleve preparada su presentación. No sea como el teniente novato que decidió enseñar el uso de las armas el mismo día del combate.
90. Pregúntese; "¿Qué es lo que voy a mostrar?"
91. Pregúntese cuál es el tamaño del pedido que desea obtener: ¿pequeño, mediano, grande?
92. Hable de manera convincente y con pocas palabras. Así ahorrará tiempo y cerrará más ventas.
93. Hable siempre de beneficios, servicio, ventajas.
94. Lleve algo a todas sus visitas; muestre unos cuantos artículos: fotografías, muestras, o cualquier cosa que atraiga la atención del cliente. El 87% de nuestras impresiones son visuales. Al hablar sólo se "ve" un 9% , y algunas veces se escucha mucho menos. (Si el cliente es una de esas raras personas que sabe escuchar, estará entre sus redes.).
95. Escriba una tarjeta que diga: "Puedo ahorrarle tiempo, trabajo y dinero".
96. El cliente debe hablar, mirar, sostener el artículo o probarlo. El reportero atrae la atención de sus lectores con la técnica del "quién, qué, dónde, cuándo, cómo y por

qué". El vendedor puede hacer lo mismo para cerrar la venta.

97. El hombre o la mujer que hace preguntas nunca discute: la venta se cierra con las respuestas que da el vendedor.
98. Siempre debe escribir algo: las utilidades del cliente, los costos, el descuento, el ahorro de intereses.
99. Debe aprender a escuchar. Oiga lo que se le dice. Muestre su interés. Si desea aburrir a su cliente, hable. Si desea vender, ¡escuche! (Suponga que son las tres de la madrugada y su esposa lo sorprende entrando en la casa. ¡En ese momento usted escucha!)
100. El cliente debe creer en usted. Esto significa que debe decir la verdad hoy, mañana y pasado mañana. Quien hable con la verdad no tiene necesidad de temer.
101. No venda cuatro veces y compre cinco. No se exceda.
102. Controle sus emociones durante la venta. No pierda la calma. Al igual que el acero, los buenos vendedores tienen temple.
103. Cincuenta horas de trabajo a la semana como vendedor deben producir buenos ingresos. Esto constituye el capital del vendedor, siempre y cuando que lo utilice para cerrar sus ventas.
104. Un buen estado físico también contribuye a mejorar el promedio de ventas.
105. Una de las causas principales de la fatiga en los vendedores es el fracaso: no saber planear, no saber organizar.
106. El vendedor que, al terminar una entrevista, solicita negocios adicionales, puede obtener un 35% más de ventas exitosas.

107. Si dedica una hora a la semana a estudiar a fondo el producto —por ejemplo, la noche de los domingos—, el porcentaje de ventas aumentará en un 5% por lo menos.
108. Debe haber una utilidad tanto para el comprador como para el vendedor. Esta magnífica combinación se conoce como "dejar algo sobre la mesa de negociaciones".
109. Una personalidad agradable ayuda a mejorar el porcentaje de ventas. La confianza nacida del éxito mejora la personalidad. Por lo tanto, es hora de dar comienzo a un círculo bueno: lo contrario de un círculo vicioso.
110. Pida lo que desee: ¿Cuánto? ¿Qué cantidad?
111. Antes de hacer la visita, piense en tres razones por las cuales el cliente debería comprar su producto.
112. Su apariencia debe ser la de una persona con la cual el cliente deseará hacer negocios. Sonría. Vista bien.
113. Haga buen uso de sus cualidades y puntos fuertes. Use aquello que mejor conoce.
114. No olvide que cerrar ventas es un negocio: una de las labores más importantes en el mundo entero. Las utilidades en los negocios no provienen de la fabricación de cosas, sino de la venta de dichas cosas.
115. El tiempo del que usted dispone en una semana para vender personalmente es muy limitado —entre cinco y ocho horas— y, por lo tanto, *debe estar bien preparado.*
116. Como dijo Elmer Whecler: "No venda un delicioso platillo, venda su aroma".
117. Las primeras 15 palabras son las más importantes.

118. ¡Dígalo con flores! Utilice sus capacidades histriónicas, sonría, cambie el tono de su voz, ¡ponga entusiasmo en su presentación!
119. Controle el tono de su voz para que sea suave y persuasivo. Corteje a su cliente.
120. Debe vender con entusiasmo. El entusiasmo es realmente el conocimiento al rojo vivo.
121. Debe ser sincero y firme al cerrar una venta.
122. Dedique una hora a trabajar por su superación. Durante los últimos 25 años se ha demostrado que es la mejor manera de mejorar la confianza en uno mismo. Usted no deposita su confianza en un imbécil, y menos si ese imbécil es usted mismo.
123. Cerrar ventas se debe convertir en un hábito: como afeitarse todas las mañanas. (Si usted prefiere la barba, cambie el ejemplo a: "El hábito de buscar otro pelo blanco todos los días".)
124. Revise su trabajo del día. En esta forma tendrá siempre presente aquella frase o acción que le sirvió para cerrar una venta. Quizás pudo haber hecho uno de los descubrimientos más sorprendentes que cualquier hombre pensante pudo hacer.
125. La resolución, la dedicación y la fuerza de voluntad le ayudarán a cerrar sus ventas. La autodisciplina es poco precio por el éxito. Todo lo bueno implica un sacrificio. Si sacrifica "el último rato de sueño" para cumplir con su cita de las 7 a.m., podrá dormir mejor en la noche.
126. Adapte su forma de pensar a la de su comprador. No lo obligue a él a adaptarse a usted.
127. Comprar y vender no es un grito de guerra. La palabra "arte de vender" es sinónimo de "amistad".

128. El gran Frank Bettger dice: "Visite a cinco personas en el día, presente su producto con honestidad y sinceridad y así venderá".
129. El buen servicio atraerá más clientes que ninguna otra cosa. "Quien presta un mejor servicio se beneficia más".
130. El aura de misterio que rodea a las mujeres desaparece ante el vendedor que las comprende.
131. Derrote a las mujeres en su propio juego. Utilice su encanto de la misma manera que ellas lo utilizan.
132. No deje a un lado a las esposas, esposos o secretarias: ellos también deben tomar parte en la compra. Los expertos dicen que aproximadamente el 70% de las ventas que se hacen en los Estados Unidos se deben al visto bueno del cónyuge. Sin el apoyo del cónyuge, el vendedor estará caminando hacia la quiebra.
133. Las mujeres tienen a menudo mejor imaginación que los hombres. Es de mucha ayuda utilizar un lenguaje florido con ellas, de tal manera que el vendedor logre "dibujar el cuadro" de lo que está diciendo.
134. Si desea convertirse en un vendedor estrella, trate de establecer una nueva marca. Póngase en el lugar del comprador. ¿Preferiría enfrentarse a un vendedor con éxito o a un eterno perdedor?
135. Fracasará si obedece a los compradores que le pidan que regrese otro día". Modifique su forma de pensar y trate de cerrar la venta durante la primera entrevista. Si toma la decisión de hacerlo, lo hará. Es imposible visitar dos veces a cada cliente y, por lo tanto, debe modificar su actitud y cerrar la venta ahora.
136. Piense que todo es cuestión de perder o ganar en la primera entrevista, y decida que debe ganar.

137. No piense en la comisión que obtendrá por una venta, o de lo contrario fracasará. Llegue a donde su cliente con la intención de ayudar, no de vender. Piense solamente en el beneficio que su cliente obtendrá al comprar su producto. En otras palabras, ¿cómo dejaría usted que una persona tan agradable como su cliente viviera sin ese automóvil que usted vende? ¡Recuerde la Regla de Oro!
138. Las mujeres se interesan más que los hombres en el estilo, color y diseño del producto. Cuando le venda a una mujer, averigüe qué es lo que le gusta.
139. "El cliente siempre tiene la razón" afirmó John Wanamaker, propietario de una tienda de departamentos de Filadelfia. Los mejores vendedores siempre escuchan y solucionan las objeciones de los clientes.
140. Por regla general, las mujeres son más conservadoras que los hombres.
141. Las mujeres necesitan halagos, halagos y más halagos. La idea de la alabanza se encuentra incluso en el Libro de los Proverbios: "La mujer que tiene sabiduría, ésa será alabada" (Proverbios 31:30). Ignorar, despreciar, menospreciar o ser insensible a la mujer es un suicidio económico — ¡y también puede hacer que lo pongan de patitas en la calle!
142. Al vender, especialmente si el comprador es una mujer, es necesario tocar la vanidad de la persona con frases como éstas: "¿No cree usted que merece lo mejor?" y "Dése un poco de gusto".
143. Las mujeres detectan al instante si un hombre las aprecia y las comprende, y las acepta como son. No atropelle a las mujeres. Ellas son la otra mitad del género

humano y, como lo han tenido que admitir muchos esposos, "la mejor mitad".

144. Recuerde que su actividad gira alrededor de las personas, no de los aparatos o de la madera. Al trabajar con la gente, más de la mitad de sus clientes pueden ser mujeres.
145. El amor propio es el motor de muchas ventas. Hay personas que simplemente odian perder. Permita que la venta sea un desafío para el orgullo que usted siente acerca de su propia capacidad.
146. Siempre debe preguntar: "¿Cuánto hace que está pensando en comprar un sistema de radar (o cualquier otra cosa)?" La respuesta debe ser muy reveladora.
147. Cuando un comprador le pida que lo visite, hágalo rápidamente, mientras aún está "caliente". Limítese a escuchar y a tomar el pedido. No trate de vender, simplemente tome el pedido. ¿No fue acaso el gran general de la Guerra Civil de los Estados Unidos, Nathan Bedford Forrest, quien dijo: "Es necesario llegar lo más pronto posible y con la mayor cantidad de hombres"?
148. Una historia llena de enseñanza y sentimiento puede ayudarle a cerrar una venta. En cierta ocasión, un hombre llamado Walt estaba pasando por una difícil situación familiar, emocional y económica. Estaba a punto de perder la razón. Estaba considerando la posibilidad de una quiebra; su esposa lo amenazaba con el divorcio. Tomó el curso de capacitación en ventas de Don Sheehan, y en un año sus ingresos aumentaron un 400% . Tanto él como su esposa pensaron que la experiencia del curso les había ayudado

a convivir y a solucionar sus problemas. Esta historia es real, y me ha servido para vender muchos cursos. Usted también puede usar historias de este tipo para vender.

149. Una vez trataba de vender uno de mis cursos a una compañía, y mientras hablaba me vino a la mente la siguiente frase: "¿Si le agrada lo que vea hoy, podrá tomar una decisión de tipo financiero al respecto?" Actualmente, si un cliente responde a ello con un "sí", simplemente continúo. Si dice "no", pregunto rápidamente: "¿Quién es la persona que puede tomar esa decisión?" (No se debe caer en la tentación de preguntar: "Bueno, ¿entonces puedo hablar con su esposa?")

150. Algunas personas autorizadas calculan que el costo promedio de una visita de ventas en la actualidad oscila entre US $75 y US $100. A ese precio, ningún vendedor puede darse el lujo de ser descuidado. Significa que es necesario realizar una excelente labor para compensar el costo tan elevado de cada visita.

151. Cuando se encuentre en una mala situación económica, deténgase a pensar cuánto le cuesta a usted cada visita de ventas. Un vendedor determinó que había realizado 300 visitas en un año, por un ingreso de US $15 000. Cada entrevista tuvo un valor de US $50, independientemente de si hubo una venta o no. Por lo tanto, cada vez que tenga problemas, averigüe cuánto "vale" cada visita para usted. Así podrá pensar en la manera de mejorar el promedio, eliminando los errores. Como dijo un fracasado: "Si solamente hubiera sabido lo que hubiera debido saber, nunca hubiera hecho lo que hice".

152. ¿Tiene idea de cuánto ingreso representa para usted una llamada telefónica a un posible cliente? Robert Duffy, de Minneapolis, Minnesota, me dijo que cada vez que marcaba un número telefónico ganaba US $5.12, incluso si la línea estaba ocupada o nadie tomaba el teléfono.
153. No tema dedicar medio día o un día completo a organizar sus visitas o llamadas telefónicas.
154. Le garantizo que cuando deje de llevar un registro de cada venta realizada por visita, su volumen de ventas, sus ingresos por visita, el promedio de ventas logradas se derrumbará y sobrevendrá el desastre. Sencillamente no sabrá dónde está, y su trabajo se convertirá en algo totalmente aleatorio.
155. Todo vendedor veterano sabe que debe definir claramente su trabajo y analizar sus registros.
156. El desaliento es el producto del ocio. Una actividad permanente que conduzca a ventas exitosas es la mejor forma de librarse de la depresión.
157. Unos registros precisos acerca de todas sus ventas le ayudarán a evitar el desastre económico. En ellos encontrará sus equivocaciones. Y si uno de los problemas es usted usted mismo, le aconsejo que lea nuevamente este capítulo.
158. En su área de trabajo habrá por lo general "una mina de diamantes", si se toma la molestia de buscar nuevos clientes.
159. Busque compradores diariamente, sin cesar. Son el alma de las ventas. Recuerde que no podrá vender si no tiene un posible comprador. No podrá encontrar "la mina de oro en las montañas", a menos que bus-

que. Para decirlo en otra forma, se trata de explorar o perecer.

160. El teléfono se debe utilizar como un instrumento esencial para vender: para obtener un pedido, para arreglar una cita, para obtener nuevos pedidos, para verificar si el cliente está satisfecho y para obtener otros clientes a través de sus relaciones con los actuales.

161. En la lucha contra la recesión económica debe hacer más llamadas telefónicas y buscar nuevos clientes. Si se mantiene ocupado, estará haciendo algo para superar los problemas y tendrá menos tiempo para preocuparse.

162. El vendedor debe brindar un servicio efectivo y rápido a sus clientes. Como es bastante difícil obtener una cuenta, es necesario evitar a toda costa que la competencia se la arrebate. Se me olvidaba, si es su esposa la que trata de formar tormenta, vaya por sus palos de golf, pero esté listo a agarrar cuando ella le arroje la vajilla.

24

El grupo — la forma más rápida de vender

"El hombre nació para triunfar, no para fracasar".

— Henry Thoreau

"Y para presentar sus productos a un grupo".

— Don Sheehan

Los ingresos y las emociones de un vendedor se multiplican cuando tiene la oportunidad de vender su producto a un grupo de personas. Sin embargo, la preparación es esencial: decidir el lugar donde dará la charla, y preparar de antemano la presentación, la táctica para cerrar la venta y el método de seguimiento.

Debe solicitar una hora para hacer su presentación y reducirla a sólo 45 minutos. La presentación de un producto ante un grupo logra muchas cosas y por eso toma más tiempo.

Ante todo, con este tipo de presentación el producto o servicio se hace conocer plenamente de cierto número de personas, con lo cual la compañía —y usted— ahorran mucho tiempo valioso. Además, el proceso de decisión se acelera. Cada persona del grupo participa en forma controlada y escucha una presentación que es lo suficientemente buena para sentar las bases de una estrategia dirigida a despertar las emociones de los oyentes, que entonces estarán dispuestos a tomar una decisión rápidamente.

La preparación, el ambiente, la técnica y el seguimiento mejoran las probabilidades de hacer la venta —¡quizás de 0 a 100%! Finalmente, si usted es muy hábil en efectuar ventas a grupos, esto constituye una de las mejores maneras de llevar a tener un ingreso de cinco cifras. Yo lo sé. Uno se convierte en vendedor profesional, un verdadero vendedor, cuando puede venderle a un grupo de personas.

FÓRMULA DE SHEEHAN PARA LA VENTA A UN GRUPO

1. Decidir cuál será la estrategia y la técnica adecuadas.
2. Determinar cómo controlar el ambiente de la venta.
3. Escoger el mejor método conocido para presentar un producto o servicio.
4. Utilizar un cuestionario para cerrar la venta.
5. Hacer un seguimiento de todos los clientes.

Paso 1. Al dirigirse a un grupo, recuerde que cada una de las personas allí presentes piensa de manera independiente. El vendedor debe lograr la integración del grupo mediante una charla tan bien diseñada que la aceptación del plan propuesto se convierta en una causa común.

No sea excesivamente amigable con los presentes. Permanezca un poco alejado. Durante 20 años he venido haciendo cinco presentaciones semanales —cerca de 5000 reuniones— y he aprendido que debo permanecer alejado del grupo hasta el momento de empezar a hablar. Está bien saludar, pero no es necesario extenderse.

Debe dar comienzo a su presentación cuando la persona más importante dentro del grupo lo crea conveniente. Preséntese a sí mismo de manera sencilla y muy breve. Cuando el vocero del grupo o el jefe de la compañía lo presenta, hay probabilidad de que los comentarios de él resulten negativos para usted. Por lo general no sabrá pronunciar su nombre y hará comentarios inadecuados tales como: "El caballero está aquí hoy porque insistió en presentarnos su plan" o, lo que puede ser peor: "El caballero piensa que su producto es mejor que el producto de la firma X". Ésta sería una manera muy negativa de comenzar. Recuerde que se trata de *su* reunión. Por ningún motivo desea reconocer la existencia de la competencia.

Paso 2. Antes de comenzar la presentación del producto, logre el control del ambiente hasta donde le sea posible. Estará en mejores condiciones si puede reunir a un grupo en el terreno de usted: su oficina, la sala de reuniones de su compañía o algún hotel de su elección. Prefiera un salón en forma de U con mesas para escribir. Asegúrese

de que los asistentes tengan papel y lápiz, pero nada de literatura que anule el elemento sorpresa. Debe haber agua y vasos a la mano, y se debe brindar café antes de comenzar la reunión.

Es necesario preparar a conciencia la presentación y tener todo dispuesto para que la reunión tenga éxito. No espere hasta el último momento para buscar el tablero, el perchero, las mesas cubiertas, el podio, las mesas para la demostración o las grabadoras. Es necesario estar bien equipado y preparado para tener éxito al venderle a un grupo. Elabore con anticipación una lista de todos los elementos necesarios, incluyendo la tiza y el borrador.

Paso 3. Dé la bienvenida a los asistentes y pídales que tomen asiento. Inicie su presentación exactamente a la hora acordada. Los objetos que vaya a mostrar deberán estar cubiertos con una tela. No muestre su producto con anticipación. El arte de vender implica saber rodear de un poco de misterio la mercancía, para despertar la curiosidad incluso de los más escépticos. Durante la primera parte de la presentación debe enumerar entre 10 y 12 hechos y observaciones, que deben estar escritos en el tablero antes de comenzar. Estos puntos se deben basar en la necesidad que tienen los participantes de su producto o servicio. El uso de cifras es eficaz para ubicar a los presentes y captar su atención. Yo comienzo lentamente, con sonrisa afable, me presento y dedico tres o cuatro minutos a "preparar al grupo" para lo que va a escuchar durante mi presentación. Les digo que mi nombre es Don Sheehan y que he trabajado con personas durante 25 años. "Mis técnicas, mis métodos", les digo, "han contribuido a que miles de compañías

en el mundo entero registren en sus libros ingresos adicionales por ventas". En otras palabras, lo que trato de hacerle comprender a mi auditorio es que va a sacar algo de valor de mi charla.

Utilizo los hechos y las observaciones para despertar en los oyentes un sentimiento positivo hacia mis cursos. Posiblemente usted pueda usar estos hechos o afirmaciones, o unos similares, para vender su producto o servicio. Asegúrese de que cada persona tenga papel y lápiz, y pida a su público que tome notas acerca de ocho o diez puntos como éstos:

- El 92.5% de las compañías fracasan debido a una mala administración.
- Por cada 100 compañías nuevas, 75 fracasan en el lapso de 48 meses.
- Un gerente emplea el 80% de su tiempo en tratar de corregir lo que hizo mal el día anterior.
- Cada año, el 50% de los gerentes en los Estados Unidos sufren trastornos emocionales.
- Solamente el 1% de todas las compañías capacita continuamente a su personal.
- El 50% de las compañías que sufren una quiebra fracasan porque no cobran lo suficiente, y no por cobrar demasiado.
- Solamente el 1% de todos los vendedores tiene un ingreso superior a US $50 000 al año.
- El 25% de las compañías que fracasan lo hacen porque el personal roba sin proponérselo.

Procure explotar al máximo el problema característico del tipo de negocio desarrollado por los oyentes. Abra

una herida grande y profunda. Luego *deténgase*. ¡Sí, deténgase! Pregunte a cada uno de los participantes, si el grupo es de cinco a ocho personas, cuál fue el punto que más le interesó. ¿Un riesgo? Sí, pero es la manera de lograr la participación de los oyentes, sin abrumarlos con una conferencia. Esa misma pregunta se puede formular a grupos de 10 a 15 personas. Repase cada punto rápidamente, discutiendo incluso los factores negativos, y luego deténgase. Pida a los participantes que lean lo que han anotado y que hagan un comentario sobre el punto que más llamó su atención.

No interrumpa cuando un participante tome la palabra. Deje que hable durante uno o dos minutos. En ocasiones, la primera persona que toma la palabra lo hace para obstaculizar. Finja un ligero enojo y pase al siguiente participante. Agradezca a cada persona por su intervención. Cuando el grupo es grande, pídales a cinco o seis personas que expresen sus opiniones acerca de lo que les pareció importante, y pregúnteles el número del punto al que se refieren.

Después de que cada persona haya hablado, pase a escribir comentarios en el tablero o en el retroproyector, y presente seis o diez soluciones ya mencionadas al comienzo. Demuestre cómo puede usted solucionar problemas y ayudar a que la compañía ahorre o gane dinero. Expréselo con entusiasmo y encanto. Ponga todo su empeño en ello. Tenga a mano cartas que representen el testimonio de otros clientes acerca de cómo puede el producto o servicio ayudar a solucionar sus problemas —con la gustosa colaboración de ellos. Muéstreles cómo pueden hacer su trabajo si forman el equipo adecuado— con usted y su producto o servicio como jugadores estrella.

Paso 4. Éste es el punto crucial donde muchos vendedores pierden el aplomo, porque son incapaces de hacer una transición suave hacia el cierre de la venta. Mi técnica consiste en distribuir una hoja de color naranja (22 × 28 cm) en la cual aparece una lista de diversas alternativas. Les pido a los participantes que escojan los temas que les interesan. A continuación aparece una copia de una de mis hojas.

Hoja de selección de temas

Fecha ____________________

1. _____ Estoy interesado en sus seminarios para gerentes.
2. _____ Estoy interesado en sus cursos de capacitación en ventas.
3. _____ Estoy interesado en sus cursos de lectura rápida.
4. _____ Necesito tiempo para discutirlo con mis socios. Llámeme para hacer una cita.
5. _____ Necesito más datos sobre ____________________

Nombre ____________________ Cargo ____________________

Observaciones ____________________

____

____

Por lo tanto, para borrar la maldición que pesa sobre el cierre de la venta, utilice un formulario impreso, preparado con antelación. De esta manera logrará mantener el control de la situación. Los participantes deben escribir la

fecha y marcar con una X el punto que les interesa; deben escribir sus respectivos nombres. Insista en esto último, sin ceder en lo más mínimo. Permanezca frente al grupo durante tres, cinco y hasta diez minutos si es necesario para cerrar su venta. Si se trata de un grupo en el que están representadas muchas compañías diferentes, pida que le entreguen los formularios al finalizar la reunión. Debe quedar claro que si no marcan con una X, usted no los llamará. Si se trata de un grupo de personas de una misma compañía, pida que entreguen las hojas al jefe, pero no deje de observar a los participantes mientras entregan sus cuestionarios. Pregunte si tienen alguna duda y responda brevemente. Ésa será la manera de cerrar. Sin sonrisas. Debe dar una impresión de profesionalismo. Defienda su posición. Recoja los formularios que no se hayan repartido y distribuya copias adicionales si se lo solicitan.

No distribuya folletos; éstos sólo contribuyen a la inacción.

Exprese su agradecimiento al grupo y proceda a recoger su material sin ninguna prisa. Deliberadamente debe demorar su partida, con el fin de dar lugar a más preguntas. Pero a ellas debe responder de la siguiente manera: "Cuando nos veamos nuevamente hablaremos de ello". Debe decirles que su respuesta irá acompañada de su producto o servicio. Guarde su compostura. No trate de vender, sino de cerrar.

Paso 5. Cuando se trate de un grupo integrado por personas de varias compañías, es necesario hacer rápidamente un seguimiento de los asistentes, dentro de las siguientes 48 a 72 horas, mientras aún tienen un recuerdo

claro de lo que escucharon. Por regla general, en una presentación a un grupo sólo es posible venderle inmediatamente a un 10% de los asistentes. Las personas restantes comprarán si usted utiliza un buen procedimiento de seguimiento.

Hace poco en Milwaukee, Wisconsin, después de terminada la presentación solamente había vendido mi curso a seis personas. Pero a través de un seguimiento por medio de llamadas telefónicas, 72 horas más tarde, hice 17 ventas en total: cerca del 200%. Lo único que tuve que hacer fue invertir dos horas más en llamadas telefónicas.

Cuando se comunique por teléfono con los asistentes a su reunión, agradézcales el haber participado en ella. Luego pida una cita para continuar con la negociación. (Si no se siente seguro y confiado, no malgaste su tiempo o el de su posible comprador.) Después de leer el cuestionario llenado por una persona, no pregunte si le gustaría discutir la opción señalada, sino *cuándo* le gustaría hacerlo; fije una reunión individual. Si la persona pide más tiempo, solicítele que indique exactamente en qué fecha debe usted visitarla. Cuando usted se presente a la entrevista, concéntrese en cerrar la venta.

El Club de Ejecutivos en Ventas de Nueva York ha demostrado que el 50% de todos los vendedores en los Estados Unidos hacen dos visitas y desisten. Los vendedores que alcanzan el éxito —aproximadamente un 10%— hacen cinco o más intentos. Es este 10% de la fuerza de ventas el que vende el 60% de todo lo que se vende en los Estados Unidos. Por lo tanto, deberá llevar hasta el extremo el seguimiento de esa charla ante un grupo. Habrá obtenido un buen resultado si logra vender su idea a uno de cada tres individuos o compañías presentes en la reunión.

En síntesis, utilice la fórmula de Sheehan para vender su producto o servicio a un grupo de tres personas o más:

- La estrategia consiste en vender por medio de una presentación de excelente calidad. Debe lograr que el auditorio adopte una actitud positiva hacia usted.
- Debe controlar la situación teniendo a mano todos los elementos necesarios y escogiendo el salón, la hora y el método.
- El enfoque correcto es la "presentación de cifras", basada en que los participantes carecen de lo que usted les ofrece.
- La mejor manera de cerrar la venta es distribuir un cuestionario en el que los asistentes marquen con una X lo que les interese. Debe permanecer serio y recoger luego las hojas.
- Como sólo un 10% de las personas presentes tomará una decisión inmediatamente, debe ponerse en contacto con el 90% restante a fin de cerrar entre un 33% y un 50% de ventas adicionales. Rara vez hay un consenso.

Esta fórmula fundamental de cinco pasos me ha ayudado, directa o indirectamente, a vender mis cursos e ideas a más de 100 000 personas. Es una fórmula efectiva y también le resultará útil a usted.

No tema tener que prepararse durante 50 ó 100 horas, ensayando frente a un espejo su presentación. Los vendedores que utilizan los métodos adecuados con un grupo invariablemente venden más. Si siente temor de enfrentar-

se a un grupo, tome un curso de expresión oral. Uno de los mejores es el de la Dale Carnegie de los Estados Unidos. Una vez capacitado para hablar en público, debe ensayar una y otra vez y tratar de presentar su producto o servicio entre una y cinco veces por semana, durante toda la vida. Muy pronto se hará rico. En los casos en que cuente con 45 minutos para hacer su presentación, trate de distribuir el tiempo de la siguiente manera:

5 minutos	Introducción
15 minutos	Presentación de cifras y datos
15 minutos	Soluciones
10 minutos	Cierre de la venta

Ahora estará preparado para las decisiones que tomen sus posibles compradores, lo cual tomará cero minutos de su valioso tiempo.

¡Podrá duplicar sus ingresos — y su disfrute de la vida a través del arte de vender a un grupo!

25

El pan nuestro de cada día

La visita semanal o mensual a los clientes antiguos tiene muchas ventajas: el vendedor vende a sus precios; no hay resistencia, puesto que el cliente se ha acostumbrado a ver al vendedor con regularidad; no se pierden horas y horas esperando y negociando. Este tipo de cliente es de calidad AAA para un vendedor. Yo necesito este tipo de cuenta, y usted también.

Cuando era vendedor de la compañía Colgate, tomaba todos los pedidos de Milt Cohen, propietario de Cut Price Super Markets, por la sencilla razón de que Milt tenía "plena y absoluta confianza en Sheehan". Sabía que todos los lunes en la mañana estaría en su almacén haciendo un inventario y colocando los productos a la vista del público bajo su supervisión. Por esa época, el limpiador Ajax tenía la mayor aceptación entre los consumidores en el territorio de Milt, en las afueras de la ciudad de Detroit. Con frecuencia pensaba que se debía a que vendía el limpiador por US $0.10 con el fin de aumentar su venta.

TRES FORMAS DE INCREMENTAR SUS PEDIDOS SEMANALES O MENSUALES

1. Demuestre a su cliente que puede confiar en su honestidad y sinceridad.
2. Sea constante. Visite a su cliente a la misma hora y el mismo día durante meses o años. El comprador observará su constancia y apreciará su personalidad.
3. Lleve un libro con toda la información acerca de su cliente. Solicite siempre permiso para hacer el inventario en la bodega, el depósito y la estantería. Lleve un registro de la cantidad de unidades que se venden en una semana o un mes. Actúe de manera profesional y científica. El cliente llegará a admitir su organización y personalidad.

Si usted les vende a almacenes de departamentos, cadenas de mercados, cadenas de farmacias, cadenas de madererías, mayoristas en repuestos para automotores, o fábricas, será bien recibido como la persona que dedica el tiempo para tomar pedidos y revisar las existencias.

Los registros organizados eliminan la necesidad de adivinar y contribuyen a que el vendedor "cierre sus ventas automáticamente". La venta automática es el resultado de los esfuerzos previos del vendedor. Es muy preciada por la mayoría de los vendedores, pero poco divulgada por temor a la competencia. Las actividades de mi compañía se cuadruplicaron en dos años gracias a las ventas automáticas realizadas semanal o mensualmente.

Se requiere tiempo para que el cliente llegue a aceptar el criterio del vendedor con respecto a las existencias que necesita y, por lo tanto, para hacer los pedidos que el vendedor considera necesarios. Su conducta es importante. Debe hablar de negocios con toda seriedad, y obtendrá todos los pedidos de ese cliente.

Según mis cifras, pude ahorrar dos horas a la semana al utilizar el cierre casi automático de las ventas en los almacenes que vendían a precios rebajados. Eso significa que ahorré 100 horas en el año. Utilizando la técnica del cierre automático de las ventas gané dos semanas completas de trabajo en un año. Eso me permitió hacer historia con nuevas marcas en ventas.

Tome la lista de sus clientes y pregúntese lo siguiente:

1. ¿Tengo actualmente clientes que creen totalmente en mí?
2. ¿Cuál sería el cliente al que le podría presentar sin temor mi pedido automático semanal o mensual, y que cooperaría conmigo y aprobaría mis propuestas incluso a manera de ensayo?
3. ¿Podré llegar a incluir seis clientes dentro de mi plan de ventas automáticas? ¿Desearían ellos este tipo de servicio y atención?

Ahora bien, ¿tiene usted el valor para poner en práctica este plan?

Los compradores son personas ocupadas. Es necesario abordarlos de muy buena manera y demostrarles que uno es el mejor recurso con que cuentan, porque el vendedor y su empresa piensan como uno solo. Es importante que los compradores visiten las instalaciones de su empre-

sa, conozcan a sus jefes y aprendan a confiar en usted. Para ello, usted como vendedor deberá cumplir sus promesas. El comprador no debe sentirse defraudado, pero tampoco abrumado. Hable con los clientes de su comprador cuando solicite su ayuda. Si necesita ayuda para vender ciertos artículos, organice el punto de venta. Trabaje en colaboración con el personal de planta y con los superiores de su comprador permanente. Demuestre una y otra vez que es una persona confiable como proveedor, recurso o representante de fábrica.

El 20% de todos los clientes mueve el 80% de los negocios. Hace poco, una compañía productora, en St. Paul, me indicó que de 2010 clientes que tenía, sólo 37 representaban el 79.2% del volumen total de ventas en el año. Debe aprender a escoger a los triunfadores, a las compañías que progresan. Debe escoger como clientes a aquellas empresas que significarán un buen volumen de ventas. No viva y muera al lado del pequeño comerciante. Escoja al cliente que va a triunfar y que está haciendo su trabajo como se debe.

En resumen, a continuación enumero los secretos para cerrar nuevas ventas todas las semanas y todos los meses:

- Véndale a su cliente mediante la "venta automática", usando su sinceridad, personalidad y credibilidad.
- Lleve registros de las compras, el inventario y la rotación de las existencias.
- ¡Actúe! Haga todo aquello que contribuya a ganarse el aprecio de los compradores.
- Dedique sus esfuerzos a ese 20% de clientes que significará un 800% de volumen. ¡Escoja a los triunfadores!

26

Mi oración para todos los días

Dame el valor de Moisés para solicitar y obtener el pedido.

Dame la paciencia de David para esperar hasta que mi comprador decida pagar mis precios.

Dame la sabiduría de Salomón para seguir estudiando las maneras de vender.

Dame la fuerza de Sansón para que mi estado físico me permita vender durante 10 ó 12 horas al día.

Además, y por encima de todo ello, ¡úngeme con entusiasmo para que arda dentro de mí el anhelo de cerrar mis ventas todos los días de mi vida como vendedor!

Bibliografía

Bettger, Frank. *How I Raised Myself from Failure to Success in Selling.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1949.

Dane, Les. *Strike It Rich Sales Prospecting.* West Nyack, N. Y.: Parker, 1972.

Gallivan, Robert. *How I Started Earning $50 000 a Year in Sales at the Age of 26.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963. Goldmann, Heinz. *How to Win Customers.* Nueva York: Printers Ink Books, 1957.

Hanan, Mack, James J. Cribbin y Herman Heiser. *Consultative Selling.* Nueva York: AMACOM, 1973.

Hill, Napoleon. *The Think and Grow Rich Action Pack.* Nueva York: Hawthorne Books, 1972.

O'Farrell, Ralph W. *It is Easier to Succeed Than to Fail.* Nueva York: Castle Books, 1966.

Paulucci, Jeno F. *How It Was to Make $100 000 in a Hurry.* Nueva York: Grosset & Dunlap, 1967.

Raux, Emille. *Handbook of Successful New Sales Ideas.* Nueva York: Castle Books, n. d.

Roth, Charles. *Handbook of Big Money Selling Strategies.* Nueva York: Castle Books, n. d.

Stone, W. Clement. *The Success System That Never Fails.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1962.